



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI (UAC)



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)**

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE**

Option : Science de Gestion

Filière : Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines

THEME

**ANALYSE DE LA FORMATION CONTINUE DES AGENTS
DE L'ETAT ET AMELIORATION DE LA QUALITE DES
SERVICES : CAS DE LA DGRCE**

REALISE ET PRESENTE PAR :

ACLOMBESSI Didérot De Dias & N'DA Olivier

SOUS LA DIRECTION DE :

Maître de Stage :

Dr. Rufin AKIYO

*Directeur Général du Renforcement
des Capacités et de l'Employabilité*

Maitre De Mémoire :

Dr. Miftaou FATOKE

*Expert comptable, Enseignant à
l'Université d'Abomey-Calavi*

Année académique 2015-2016

AVERTISSEMENT

« La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

DEDICACE

Je dédie ce rapport à :

- A ma mère chérie **AKPADJI Flore** pour ses nobles sacrifices et son soutien incommensurable, vois à travers ce travail le fruit de tes efforts ;

- A mon père **ACLOMBESSI Florent**;

- A mes sœurs **Christelle** et **Déo-Gratias** ; et à tous mes frères et sœurs de **EPEM YENADJRO** pour leurs appui indéfectibles et inestimables.

ACLOMBESSI DIDEROT DE DIAS

DEDICACE

Je dédie ce rapport à :

- A mon père **N'DAH N'tcha Jacques** et ma Mère **DOKO Marie** pour leur noble sacrifice et leur soutien incommensurable, voyez à travers ce travail le fruit de vos efforts ;

- A ma sœur **N'TCHA Christine** et son époux **BOKO Gildas**, à mon frère **N'DAH Bienvenu** et son épouse **KODJOH-AMOUSSOU Fleur** et à tous mes frères pour leurs sollicitudes et leur appui indéfectible et inestimable ;

- A madame **Elodie CAPO-CHICHI** et **Hermine AKOUEHOU** pour leurs soutiens mémorables et leurs précieux conseils.

N'DA OLIVIER

REMERCIEMENT

Ce travail est la réalisation qui n'a été possible que grâce au soutien de plusieurs personnes à qui nous témoignons toute notre gratitude. Aussi, voudrions-nous adresser particulièrement nos remerciements à Dieu qui nous a donné la vie et la force depuis le jour de notre formation pour l'acquisition des connaissances nécessaires à la réalisation de ce travail.

Nous adressons nos vifs et sincères remerciements :

- Au doyen de la FASEG le **Professeur Charlemagne Babatoundé IGUE**
- A l'ex vice doyen **Docteur Augustin F. C. CHABOSSOU** et à l'actuel vice doyen **Docteur WOTO Théophile**
- au **Docteur Miftaou FATOKE** qui a personnellement et malgré ses multiples occupations encouragé et dirigé ce mémoire avec une bienveillante attention.
- au **Docteur Rufin AKIYO**, Directeur Général du Renforcement des capacités et de l'Employabilité, qui nous a soutenu durant toute la période de notre stage.
- à Madame la Directrice Générale Adjointe du Renforcement des capacités et de l'Employabilité ; Mme. **SEWE Euphrasie**.
- à l'égard de tous les enseignants de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) qui ont assuré notre formation

- à tous le personnel de la DGRCE pour leur collaboration, pour l'ouverture d'esprit et la disponibilité dont ils ont fait preuve à notre endroit lors de nos recherches.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- DGRCE : Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité
- MTFPAS : Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires sociales
- AE : Agent de l'Etat
- DG : Directeur Général
- DGA : Directeur Général Adjoint
- VAE : Validation des Acquis de l'Expérience
- FQ : Formation Qualifiante
- FD : Formation Diplômante
- DFPC : Direction de la Formation Professionnelle Continue
- DGFPCS : Direction Générale de la Formation Professionnelle Continue et des Stages
- ANPE : Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi
- IGSEP : Inspection Générale des Services et Emplois Publics
- SFQ : Service de la Formation Qualifiante
- SSPE : Service de la Statistique, de la Prévision et de l'Evaluation
- SFD : Service de la Formation Diplômante
- CNABS : Commission Nationale d'Attribution de Bourses de Stages
- CNFSB : Commission Nationale de la Formation Sans Bourses
- SPA : Service de la Promotion de l'Apprentissage
- SSIE : Service du Suivi des Innovations et de l'Employabilité
- SVRH : Service de la Valorisation des Ressources Humaines
- SAP : Système d'Appréciation des Performances

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n° :	Titres	Pages
1	Répartition du personnel par catégorie	09
2	Répartition du personnel par sexe	10
3	Statut des répondants	29
4	Ancienneté des répondants	29
5	Participation à une formation continue	30
6	Formation suivie	32

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°	Titres	Page n°
1	Répartition du personnel par catégorie	08
2	Répartition du personnel par sexe	09
3	Sexe des répondants	28
4	Catégorie socio professionnelle des enquêtés	28
5	Existence d'une politique de formation à la DGRCE	30
6	choix pour la formation	31
7	Formation faite sur demande	31
8	Objectif de la formation suivie	32
9	Formation reçu en adéquation avec le poste	33
10	Besoin de la formation suivie dans l'exécution du travail	33
11	Qualification par la formation suivie	33
12	amélioration des compétences par la formation suivie	34
13	amélioration de la prestation après la formation	34
14	amélioration de la performance de la direction par la formation suivie	34
15	formation continue comme facteur de régulation social	35

RESUME

La Gestion des Ressources Humaines est une science qui se trouve aux confins de plusieurs domaines. Elle constitue un art difficile et englobe plusieurs activités dont la gestion de la formation. Dans un climat d'épanouissement personnel et collectif, la formation est un levier essentiel de la performance organisationnelle, veillant à développer les techniques de communication, d'organisation et de perfectionnement des compétences pour accroître les performances de chaque maillon, en vue de l'amélioration de la qualité des services.

L'amélioration de la qualité des services par la formation continue est ce qui nous intéresse dans notre présent rapport. Ce concept nous renvoie à un aspect de la gestion des ressources humaines qui est la formation continue. Ainsi dans toutes organisations, il ne se passe plus de jour sans qu'on parle de renforcement des capacités. La formation continue dans notre étude est perçue comme un concept qui influe sur l'adéquation entre les compétences des personnes et les postes.

Ce concept étant ainsi définie, nous avons voulu au cours de notre stage à la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) du 04 juillet 2016 au 30 septembre 2016, faire ressortir le lien existant entre la formation continue et l'amélioration de la qualité des services d'où le thème : « ANALYSE DE LA FORMATION CONTINUE DES AGENTS DE L'ETAT ET AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES ».

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA RECHERCHE	3
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL.....	4
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE.....	10
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .14	
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS, REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES	15
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	25
CHAPITRE TROISIEME : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	28
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	29
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTION	39
CONCLUSION.....	42
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	44

INTRODUCTION

Dans la gestion de toute organisation, administration (publique ou privée), et toute institution, les ressources humaines occupent une place de choix, en raison de leur impact sur le fonctionnement général du système. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une approche stratégique et cohérente qui vise à gérer les ressources les plus importantes des organisations, les personnes qui y travaillent, qui contribuent à titre individuel et collectif à la réalisation des objectifs de l'organisation (Armstrong, 1999). La GRH a pour but d'aider les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques, à attirer et à retenir les bons éléments et à les gérer efficacement (Brijj, 2007)¹.

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents et de les gérer en anticipant afin de mettre celui qu'il faut à la place qu'il faut. Elle constitue un art difficile et englobe plusieurs activités dont la gestion de la formation.

Cette dernière, la formation est un concept de base de la GRH. L'une des définitions qui s'aperçoit souvent est proposé par **Nadler** (1984), selon qui la formation est l'apprentissage offert afin d'améliorer le rendement au poste occupé².

La mise en place d'une politique rigoureuse, des outils susceptibles de rendre performant et d'optimiser le rendement des ressources humaines existant au sein de l'administration doit demeurer une priorité. La formation continue est l'un des moyens les plus efficaces pour combler les déficits de

¹ <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-4-page-695.htm>

² <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-4-page-695.htm>

qualifications et dépasser les incertitudes liées au développement des organisations dues aux bouleversements technologiques et organisationnels.

En raison de l'importance de la formation continue sur le perfectionnement ; nous avons choisi d'effectuer nos recherches sur le sujet : « *Analyse de la formation continue des agents de l'Etat et amélioration des services : cas de la DGRCE* ».

Quel type de formation pour agir sur le parcours personnel et professionnel de l'agent en vue d'une meilleure amélioration du service ?, quel lien existe-t-il entre la formation continue et l'amélioration de la qualité des services ?

Dans le souci de mener à bien notre recherche, notre étude s'articule sur trois (03) chapitres :

- Le premier chapitre présente le cadre institutionnel et le déroulement du stage ;
- Ensuite le second est consacré au cadre théorique et à la méthodologie de l'étude ;
- Et enfin le dernier chapitre exposera la présentation, l'analyse des résultats et des suggestions.

**CHAPITRE PREMIER : CADRE
INSTITUTIONNEL DE LA RECHERCHE**

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL

Le présent chapitre permet de connaître d'une part le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales (MTFPAS) et d'autre part la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) à travers l'historique et les principales attributions.

Paragraphe 1 : Présentation du MTFPAS

Depuis l'indépendance de notre pays en 1960, le Ministère du Travail, de la Fonction Publique a toujours existé sous différentes dénominations avec des missions précises. Par décret n° 163/PR/MFPTT du 26 mai 1967 portant délégation de certains pouvoirs du Président de la République au Ministère du Travail de la Fonction Publique en matière d'administration des personnels de l'Etat, le Président de la République a donné le pouvoir au Ministre du Travail de gérer les agents de l'Etat.

Le Ministère du Travail, de la Fonction publique et des Affaires Sociales (MTFPAS) a pour missions la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de travail, de fonction publique, de réforme administrative et institutionnelle, de famille, de solidarité nationale, d'emploi, de microfinance et d'égalité des chances, conformément aux lois et règlement en vigueur au Bénin, aux visions et politique de développement du Gouvernement.

A- Attributions

Pour réaliser ses missions, le MTFPAS est chargé entre autres de :

- assurer la mobilisation et l'organisation des moyens pour la mise œuvre des plans, programmes, projet et budgets ;
- assurer la qualité de la gouvernance et du contrôle en veillant à l'amélioration des performances, au respect des biens publics, de

l'intérêt général, des valeurs républicaines, de l'éthique, des normes et des procédures ;

- définir la structure et la hiérarchie des responsabilités d'exécution dans le respect des dispositions du décret N°2016-424 du 20 juillet 2016 ;
- assurer une bonne gestion des ressources humaines et de veiller à l'amélioration continue de leurs performances ;
- fournir au Gouvernement les prévisions sur les évolutions externe et le diagnostic sur les problèmes intenses à partir des données, faits et chiffres de bonne qualité ;
- accompagner les acteurs à rompre avec les pratiques qui affectent l'efficacité de l'action gouvernementale, l'image du pays et le bien-être des populations.

B- Organisation et fonctionnement

Le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales comprend :

- ❖ **le Ministre ;**
- ❖ **le Cabinet du Ministre ;**
- ❖ **les personnes et service directement attachés au ministre ;**
- ❖ **l'Inspection Générale du Ministère ;**
- ❖ **le Secrétariat Général du Ministère ;**
- ❖ **les directions centrales ;**
- ❖ **les directions techniques ;**
- ❖ **les directions départementales ;**
- ❖ **les organismes sous tutelle ;**
- ❖ **les organes consultatifs nationaux ou de gouvernance participative.**

Les membres du cabinet et les membres de l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP) sont directement attaché au Ministre. Les directions centrales, techniques, générales et départementales ainsi les

structures sous tutelle sont placées sous la coordination du secrétariat général du ministère.

Paragraphe 2 : Présentation de la structure d'accueil (DGRCE)

La Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) qui a servi de cadre pour notre stage, a été créé par décret n°96-608 du 27 décembre 1996. D'abord connu sous le nom de la Direction de la Formation Professionnelle Continue (DFPC), elle est ensuite devenue, par le décret n°2002-369 du 22 Aout 2002 la Direction Générale de la Formation Professionnelle Continue et des Stages (DGFPCS). En fin, à la prise du décret 2006-408 du 10 aout 2006, elle change à nouveau de dénomination et devient Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE). Elle est située au carrefour seize (16) ampoules à Gbèdjromèdé non loin de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE), sous un immeuble carrelé bleu ciel.

La présentation de notre structure d'accueil (DGRCE) a été faite Conformément aux dispositions du décret n° 2015-558 du 06 Novembre 2015 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité.

A- Attribution de la DGRCE

Selon le *DECRET N°2016-424 du 20 juillet 2016* (portant attribution, organisation et fonctionnement du MTFPAS), la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) est l'une des six (06) Directions Générales du MTFPAS. Elle a pour mission la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de formation et de valorisation des ressources humaines.

A ce titre, elle est chargée en liaison avec les ministères et structures techniques concernées de :

- assurer la promotion, la réglementation et le contrôle de l'apprentissage dans les corps de métiers en collaboration avec les ministères concernés ;
- promouvoir l'employabilité et le développement de l'expertise nationale des agents de l'Etat et de la main d'œuvre ;
- assurer le renforcement des capacités des structures et organismes de formation professionnelle continue ;
- contrôler l'application de la réglementation relative au fonctionnement des centres de formation continue et du contenu de leur programme de formation ;
- assurer le développement des ressources humaines et la programmation de la formation, notamment du personnel civil de l'Etat ;
- centraliser toute la documentation relative à la formation professionnelle ;
- suivre et contrôler les organismes de formation sous tutelle du ministère.

B- Organisation et fonctionnement de la DGRCE

La Direction générale du renforcement des capacités et de l'employabilité est placée sous l'autorité directe du Secrétaire Général du Ministère. Elle est dirigée par un Directeur Général chargé d'assurer une coordination de proximité des directions techniques qui la composent. Le Directeur général est assisté d'un adjoint nommé par arrêté ministériel. La DGRCE est répartie en directions et services constituant son cadre organisationnel. Outre le Secrétariat de Direction (SD), elle regroupe deux (03) directions techniques et une cellule à savoir :

1. La Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat (DFCAE),
2. La Direction de la Formation Continue de la Main d'œuvre et de l'Apprentissage (DFCMA) ;
3. La Direction de la Valorisation des Ressources Humaines et de l'Employabilité (DVRHE).
4. La Cellule de la Statistique, de la Prévision et de l'Evaluation (CSPE)

C- Les ressources de la DGRCE

➤ **Ressources Humaines**

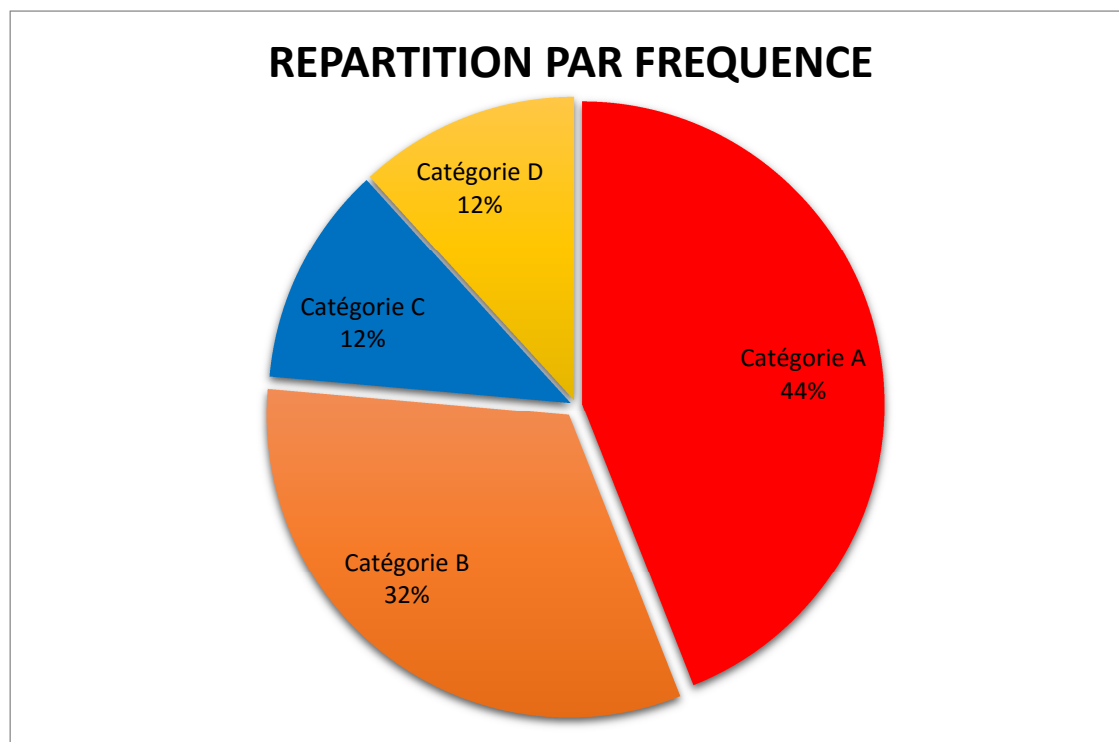
La DGRCE dispose d'un effectif de trente un (34) Agents à la date du 08 septembre 2016. De la répartition par catégorie, il ressort que sur les trente-quatre (34) Agents quinze (15) sont de la catégorie A, onze (11) de la catégorie B, quatre (04) de la catégorie C et quatre (04) de la catégorie D. cette répartition figure dans le tableau suivant :

Tableau 1 : répartition du personnel par catégorie

CATEGORIE	EFFECTIFS	FREQUENCE
A	15	44 %
B	11	32 %
C	04	12 %
D	04	12 %
TOTAL	34	100 %

Source : *secrétariat administratif de la DGRCE, Septembre 2016*

Graphique 1 : Répartition du personnel par catégorie



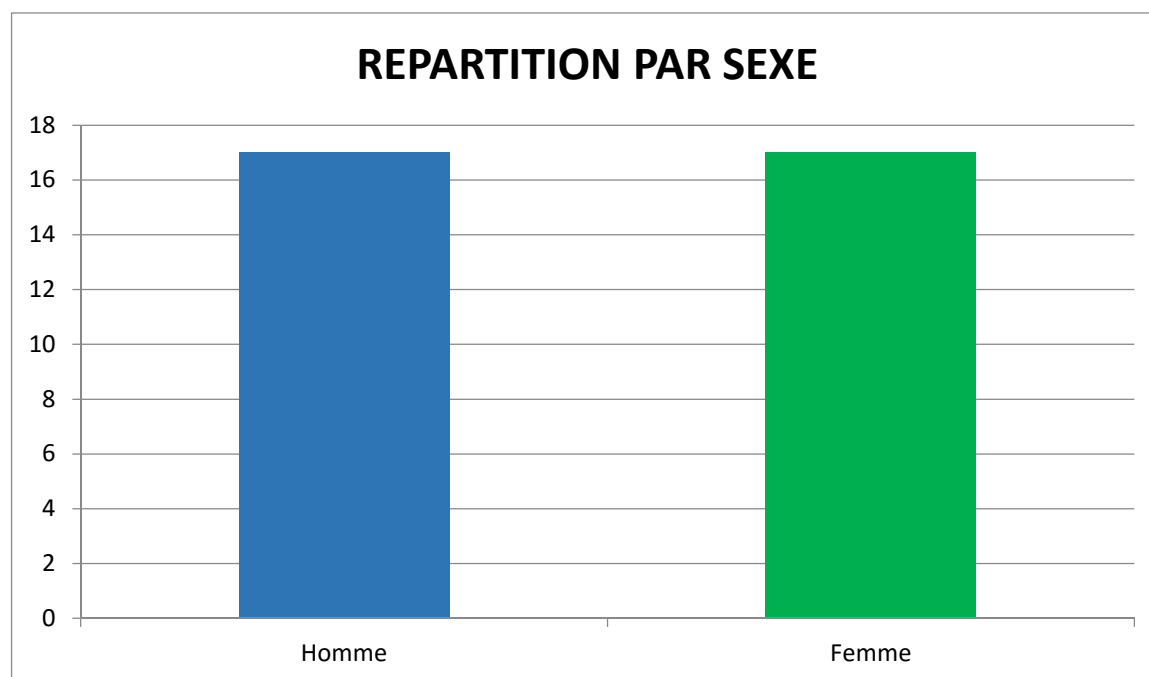
De l'observation du graphique relatif à la répartition des agents par catégorie, il ressort que les cadres de la catégorie A ont la plus grande proportion soit 44 % de l'effectif total, contre 32 % de la catégorie B, et 12 % pour les catégories C et D.

Tableau 2 : Répartition du personnel par sexe

SEXE	EFFECTIF
MASCULIN	17
FEMININ	17
TOTAL	34

Source : *secrétariat administratif de la DGRCE, Septembre 2016*

Graphique 2 : Répartition du personnel par sexe



Cette répartition révèle l'équilibre d'équité genre. Ainsi, le genre masculin et féminin représente respectivement 50% chacun de l'effectif total.

➤ **Ressources matérielles et financières**

Sur le plan matériel, la DGRCE dispose d'un véhicule de service (marque HONDA), deux motos attribuées aux agents, de matériels et équipement de bureau.

Sur le plan financier, le budget de la direction provient du budget général de l'Etat pour mener à bien les activités qui lui sont assignées au titre de l'année.

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE

Dans le but d'acquérir des connaissances dans le milieu professionnel afin de parfaire notre formation théorique en matière de Gestion des Ressources Humaines, nous avons sollicité et obtenu un stage au MTFPAS plus précisément à la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de

l'Employabilité (DGRCE). Ce stage s'est déroulé du lundi 04 juillet 2016 au vendredi 30 septembre 2016, soit trois (03) mois.

Paragraphe 1 : Organisation du travail et tâches réalisées

A- Organisation du travail

Nous nous sommes intéressés durant notre stage à toute sorte de travaux administratifs pour mieux comprendre notre domaine d'action, vivre les réalités du personnel et les difficultés auxquelles il est confronté.

Pour cela, nous avons parcouru outre le secrétariat administratif certains services des directions techniques de la DGRCE à savoir :

❖ La DVRHE

- le Service du Suivi des Innovations et de l'Employabilité (SSIE): ce service est chargé entre autres de la promotion de la validation des acquis de l'Expérience (VAE) et de la coordination des innovations en matière de formation continue ;
- le Service de la Valorisation des Ressources Humaines (SVRH): ce service s'occupe principalement du développement des ressources humaines et de la formation pour l'emploi.

❖ La DFCAE

- Le Service de la Formation Qualifiante (SFQ) : ce service s'occupe de la formation qualifiante des agents de l'Etat suivant le plan de formation et de la délivrance des autorisations de concourir aux conducteurs des véhicules administratifs. Il coordonne et suit les actions de formation professionnelle continue des agents de l'Etat ;
- Le Service de la Statistique, de la Prévision et de l'Evaluation (SSPE): c'est le service qui se charge de l'évaluation des effets/impacts des

actions de formation sur la performance des personnels de l'Etat. Il s'occupe également du suivi de l'élaboration, de la validation et de la mise en œuvre des plans de formation des agents de l'Etat ;

- Le Service de la Formation Diplômante (SFD) : ce service s'occupe de l'étude des dossiers de stage conformément au plan de formation des ministères et institution de l'Etat et de leur présentation à la Commission Nationale d'Attribution de Bourses de Stages (CNABS) et à la Commission Nationale chargée de l'étude des dossiers de Formation Sans Bourses (CNFSB).

❖ La DFCMA

- Le Service de la Promotion de l'Apprentissage (SPA): ce service est chargé de l'organisation et du contrôle de l'apprentissage dans les différents corps de métiers.

B- Tâches réalisées

Toutes les tâches administratives, notamment celles relatives à la gestion des ressources humaines ont été effectuées. En effet nous nous sommes intéressés aux différentes tâches qui nous sont confiées et celles-ci variaient d'une direction technique à une autre. Ainsi nous avons appris :

- l'enregistrement des correspondances (départ et arrivée), l'accueil des usagers ;
- la saisie des documents administratifs et la ventilation du courrier après les annotations et signature du Directeur Général aux différents services concernés ;
- l'élaboration des comptes rendus des séances de travail ;
- l'élaboration des projets de Termes de Référence (TDR) ;
- la centralisation des dossiers de demande de bourses de stages des Agents de l'Etat ;

- la préparation pour étude des dossiers de stages conformément au plan de formation ;
- l'élaboration des décisions de mise en stage et retours de stage des Agents de l'Etat ;
- l'archivage de l'ensemble des dossiers de mise en stage ;
- le recensement des dossiers sans bourse et avec bourse ;
- la statistique des dossiers de formation relative au procès-verbal de chaque session.

Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées

Le personnel de la DGRCE a fait preuve d'un accueil chaleureux à notre égard et nous a fait partager la bonne ambiance qui y règne. En dépit de cela, la réalisation de ce travail n'est pas exempte de toutes difficultés. Certains responsables et agents des différents services parcourus n'étaient pas toujours disponibles pour nous fournir des informations à temps. A ce titre nous notons :

- des retards accusés par les agents pour répondre à notre questionnaire
- l'insuffisance de documents à mettre à notre disposition
- la non disponibilité d'archives pour la documentation interne dans la Direction.

CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS, REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES

Dans cette section, nous avons abordé la problématique, les objectifs, la revue de littérature et les hypothèses de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique et objectifs de l'étude

A- Problématique

La formation continue constitue une valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus en vue d'un meilleur service. Pour l'adaptabilité et le meilleur rendement, les agents sont contraints de suivre une formation continue tout au long de leur carrière.

La Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) est l'organe de mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de formation et de valorisation des ressources humaines. Durant notre stage dans ladite direction, plusieurs constats ont attiré notre attention qui nous ont permis de mettre en relief certains problèmes. Parmi ceux-ci figurent : la non optimisation de l'organisation interne de la DGRCE, la gestion non efficiente des ressources humaines et la problématique de la formation continue adéquate à l'amélioration de la qualité des services.

La non optimisation de l'organisation interne est due aux constats suivants : le mauvais archivage des dossiers de mise en stage, l'insuffisance de collaboration entre les trois directions techniques, l'insuffisance d'éclairage de certains locaux, le manque de fourniture bureau à certains moments et l'absence d'outils de communication (interphone, téléphone, internet) et la baisse de tension électrique.

Le problème de la gestion non efficiente des ressources humaines est caractérisé selon nos remarques par : l'absence d'innovation en matière de formation,

l'insuffisance des ressources humaines de qualité, l'insuffisance des ressources financières alloués au volet formation et l'inadéquation poste-profil.

Enfin, la non valorisation de la formation qualifiante, le faible taux de formation qualifiante, la forte demande de formation diplômante et une absence d'évaluation post-formation des agents de l'Etat nous amène à conclure sur la problématique de la formation continue adéquate à l'amélioration de la qualité des services.

Au vue de ces observations, « la problématique de la formation continue adéquate à l'amélioration de la qualité des services des agents de l'Etat » a retenu notre attention et suscite plusieurs préoccupations entre autres :

- Pourrait-on faire une analogie entre les services rendus par les Agents de l'Etat et la formation reçue ?
- Les actions de la formation dispensée au profit des agents de l'Etat induisent-elles un changement de comportement de leur part au regard des exigences du poste occupé ?
- Quel type de formation continue impacte positivement le service des agents de l'Etat ?

Cependant, si la formation continue reçue favorise l'adaptation et la flexibilité des individus, permet-elle aussi d'améliorer les services rendus par ces individus ?

De ces préoccupations notées ci-dessus, nous retenons en général la préoccupation de savoir si ***la formation continue reçue par les agents de l'Etat leur permet-elle d'améliorer la qualité des services rendus aux usagers ?***

Cette question nous amène à porter notre étude sur le thème : « ***Analyse de la formation continue des agents de l'Etat et amélioration de la qualité des services*** ».

B- Objectif de l'étude

Il sera question ici, de présenter d'abord l'objectif général et les objectifs spécifiques.

1- Objectif général

L'objectif général poursuivi par la présente étude est de faire ressortir le lien entre la formation continue des agents de l'Etat et l'amélioration de la qualité des services rendus.

Cet objectif général se décline en des objectifs spécifiques.

2- Objectifs spécifiques

Comme objectifs spécifiques de notre étude, nous avons :

- Etudier la formation continue qualifiante par rapport à l'amélioration de la qualité des services ;
- Etudier la formation continue diplômante à l'amélioration de la qualité des services.

Ainsi pour atteindre ces objectifs, nous allons clarifier les concepts à travers une revue de littérature.

Paragraphe 2 : Revue de littérature et hypothèse de l'étude

A- Clarification conceptuelle

Formation : elle peut être définie comme un ensemble d'action de développement qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performance pour répondre aux exigences de leurs poste de travail et aux évolutions internes et externes. Elle est l'action de former,

d'instruire, d'inculquer à quelqu'un une connaissance, un savoir. Recevoir une formation, c'est acquérir des connaissances ou de nouvelles compétences.

Formation professionnelle : « La formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économique et de favoriser leur évolution professionnelle » (**Jean Pierre CITEAU, 4^{ème} édition, 2002, P. 113**).

C'est aussi un processus d'apprentissage qui permet à une personne d'acquérir le savoir et les savoir-faire (compétences et expérience) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle³. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences. C'est à la fois un apprentissage : de connaissance, de méthodes de travail et de savoir-faire, de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements.

La formation continue : elle est : « ... une démarche essentielle pour le développement industriel, l'acquisition d'une qualification, l'adaptation à l'évolution des emplois et de l'économie et le renforcement de la compétitivité des entreprises » (GUILLOT J. F. et ROUQUIE)⁴.

Elle est la formation proposée aux professionnels salariés et demandeurs d'emploi ; Ce type de formation concerne ceux qui sont entrés dans la vie active et ont donc quitté la formation initiale (études). Elle permet aux personnes qui sont déjà dans la vie active de pouvoir continuer à se former pour améliorer leurs compétences et de s'adapter aux nouvelles technologies, pratiques ou méthodes appliquées en entreprise. Elle permet également la reconversion professionnelle.

³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Formation_professionnelle

⁴ GUILLOT J. F. et ROUQUIE, éditions RETZ, 1996, p. 46

Celle-ci est donc proposée aux professionnels salariés, aux jeunes adultes et demandeurs d'emploi.

La qualité : Au sens large, la qualité est la « manière d'être », bonne ou mauvaise, de quelque chose. Dans le langage courant, la qualité tend à désigner ce qui rend quelque chose supérieur à la moyenne.

Toutes les entreprises travaillent autour de la qualité. Que ce soit pour la vente de produit ou de service, la qualité est omniprésente. En entreprise la notion de qualité vient du taylorisme, mouvement qui prône la « meilleure façon de produire ». Les entreprises veulent produire un service de qualité et qui réponde à la demande et aux besoins des usagers.

Dans une entreprise, la gestion de la qualité concerne aussi bien l'organisation que la production.

La qualité existe sous deux formes : interne et externe. La qualité dite externe est la réponse aux attentes des clients ou usagers. Elle se mesure donc par la satisfaction des clients. La qualité interne concerne l'organisation de l'entreprise. Elle regroupe les méthodes pour améliorer la production, les conditions de travail et le management d'une entreprise.

B- Revue de littérature

Dans l'ensemble des pays observés, la formation tout au long de la vie est devenue un objectif affiché, et tout indique que la formation professionnelle prend désormais une place importante dans la stratégie des ressources humaines des administrations publiques. Elle est devenue pour les agents publics un droit et une obligation.

C'est dans cette logique que s'interprète l'Arrêté N°2000/697/PM du 13 Septembre 2000 du Premier Ministre du Cameroun⁵, qui systématise la formation permanente des fonctionnaires en ces termes, en son article 2, alinéa 2

⁵ <http://www.spm.gov.cm/documentation/textes-legislatifs-et-reglementaires/article/decret-n-2000697pm-du-13-septembre-2000-fixant-le-regime-de-formation-permanente-des-fonctionnair.html>

: « ...le fonctionnaire doit bénéficier tous les cinq ans d'au moins une session de formation ». Il s'agit des formations qualifiantes ou diplômantes qui nécessitent un ensemble d'actions, de ressources et de méthodes planifiées pour inciter les employés d'une entreprise à améliorer leurs connaissances et leurs comportements, afin de mieux s'adapter à l'environnement et s'acquitter efficacement de leurs obligations professionnelles. L'impact de la formation est positif, tant sur l'employé (reclassement) que pour l'entreprise (amélioration des services).⁶

La formation fait partie des multiples éléments de gestion des ressources humaines. Cette stratégie est inspirée de la théorie du capital humain développée par Becker (1962). Le capital humain se définit comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales, spécifiques ou de savoir-faire, etc. Il se résume à un stock immatériel imputé à une personne pouvant être accumulé et susceptible de s'user.

PERETTI Jean-Marie (1998) définit la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures»⁷.

La formation est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technique et professionnelle. Elle « est une occasion d'assurer la relève, surtout au niveau du personnel d'encadrement, d'améliorer son efficacité et son fonctionnement interne en s'assurant que les postes sont ou seront comblés par des individus dont les qualifications se rapprochent le plus possible de celles qui sont exigées » (BELANGER Laurent, 1983, p. 97). En final

⁶ http://www.memoireonline.com/11/09/2894/m_Formation-et-developpement-des-competences0.html

⁷ J.M Peretti. « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^{ème} édition. Vuibert, Paris 1998, P99.

Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. »⁸. On distingue la formation initiale et la formation (professionnelle) continue.

La formation initiale est l'ensemble des connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. C'est la formation reçue donc à l'école, à l'université. Elle peut être suivie de la formation continue.

La formation continue quant à elle, permet de renforcer ou d'améliorer les compétences acquises. Il existe plusieurs formations afin d'accéder à une qualification personnelle ou professionnelle, notamment la Formation Diplômante (FD) et Formation Qualifiante (FQ).

La formation qualifiante :

La formation qualifiante est une formation à visée professionnelle suivie dans le cadre de la formation continue. Elle ne permet pas l'obtention d'une certification, mais peuvent être reconnues par les conventions collectives d'une branche. Elle permet d'acquérir une expertise, d'acquérir de nouvelles compétences, et en somme, d'accroître une qualification à l'agent bénéficiaire. Elle peut déboucher sur l'obtention d'un titre professionnel, d'un diplôme, ou tout simplement être reconnues par l'employeur pour l'acquisition d'une nouvelle compétence (notamment si la convention collective le prévoit)⁹. Toute formation est qualifiante, quand elle vise:

- Le perfectionnement des compétences dans un métier,
- L'apprentissage d'un métier,

⁸ Meignant . « A manager la formation », éd. D'organisation, Paris 1991, P 101

⁹ <http://www.maformation.fr/actualites/qu-est-ce-qu-une-formation-qualifiante-30984>

- L'obtention d'une qualification.

Les formations qualifiantes peuvent être de courte durée, excédant rarement un an, s'effectuer en interne ou au sein d'un organisme de formation. Elles permettent d'obtenir une attestation de stage en fin de formation ou un «certificat d'aptitude» lié au milieu professionnel.

Elle vise une utilisation immédiate dans la sphère professionnelle à travers le développement de compétences ou de qualifications nécessaires à la bonne conduite du poste de l'intéressé.

La formation qualifiante peut permettre :

- *D'agir sur le parcours personnel et professionnel pour :*
 - ▶ mieux connaître et comprendre son environnement,
 - ▶ développer ses capacités d'adaptation,
 - ▶ anticiper un changement de situation,
 - ▶ acquérir des connaissances et continuer à apprendre.
- *De faciliter l'accès à l'emploi pour :*
 - ▶ se plonger ou se replonger dans un milieu professionnel,
 - ▶ évoluer professionnellement,
 - ▶ réactualiser mes compétences professionnelles ou générales,
 - ▶ acquérir une qualification professionnelle,
 - ▶ faire des innovations.

La formation diplômante :

La formation est diplômante si celle-ci est validée par un diplôme défini par arrêté ministériel et reconnu sur le marché du travail contrairement à la formation qualifiante qui permet à un individu de consolider et d'accroître ses

compétences professionnelles. Elle permet à un salarié de reprendre ses études dans le cadre de la formation continue.

La formation continue diplômante est ouverte à tous, c'est-à-dire : les demandeurs d'emploi ; les salariés (CDI, CDD, intérimaire) ; les agents de la fonction publique ; les travailleurs non-salariés âgés de 16 ans révolus.

La formation diplômante permet aux agents d'acquérir une spécialisation voire une double compétence. Dans le même temps, le bénéficiaire pourra poursuivre son activité professionnelle grâce à des horaires adaptés. ***Formation diplômante = spécialisation et/ou double compétence***

L'obtention d'un diplôme permet : d'affirmer des compétences acquises par l'expérience ; d'apprendre un nouveau métier ; d'entrer dans la vie active ; de se reconvertir ; de gagner en responsabilité, de changer de poste ; d'accéder à d'autres études. L'obtention d'un diplôme permet aussi de se faire reconnaître personnellement et professionnellement, et d'accéder à des concours ou à des professions réglementées.

La formation diplômante permet :

- une évolution de carrière au sein de l'administration,
- de changer de travail,
- d'effectuer une réorientation professionnelle.
- d'acquérir une nouvelle expertise
- de gagner en assurance
- de préparer une évolution
- d'obtenir de la reconnaissance via un diplôme

En conclusion sur les types de formation continue on peut retenir que la formation diplômante comme la formation qualifiante a pour but d'apporter de nouvelles compétences, perfectionner son savoir-faire et d'accroître une qualification. Pour devenir opérationnel dans un métier, il est nécessaire d'opter

pour une formation qualifiante qui apporte l'acquisition de nouvelles compétences et de ce fait, va accroître votre qualification. Elle deviendra formation diplômante si elle est validée par un diplôme reconnu sur le marché.

Dans notre étude nous notons aussi le concept de l'amélioration du service. L'amélioration du service fait partie des concepts insaisissables dans l'administration publique. Il est aussi simple de le définir et de le mesurer à la satisfaction totale. Folz et Lyons (1986, p23) soutiennent que « le concept amélioration de service est lié au concept de d'efficacité mais désigne précisément le niveau de service, la ponctualité, la commodité, la précision et la réactivité ». Cela rappelle les problèmes soulignés par Waldo¹⁰ lorsqu'il tentait de définir « l'efficience » : les valeurs normatives sont entremêlées et ont peu de sens lorsqu'elles sont définies séparément. De la même manière que l'efficience désigne un processus de qualité équivalente ou meilleur sans utilisé plus de ressources que celles actuellement utilisées, on comprend mieux les améliorations de services lorsqu'elles font références à des gains en équité, en efficacité ou en efficience.

Par ailleurs pour connaître l'amélioration de la qualité des services des agents on peut l'analyser sur la satisfaction des citoyens afin de mieux déterminer l'amélioration des services dans les services publics. Les citoyens sont les utilisateurs finaux des produits des services publics et leurs évaluations de qualité mettent en évidence les résultats. La satisfaction des citoyens en tant que qualité est une idée importée de l'évaluation des programmes. La qualité des services rendu est c'est la capacité à satisfaire les besoins des clients (que ces besoins soient exprimés ou implicites) à travers son organisation et ses prestations.

¹⁰ 2006 at study of the political theory of american public administration, 201-4

C- Hypothèse

- ✓ La formation continue est une source de qualification des ressources humaines ;
- ✓ La formation continue est un facteur d'amélioration de la compétence des agents.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Tout travail scientifique demande une méthodologie rigoureuse pour parer aux imperfections et erreurs d'estimation. Notre méthodologie à constituer en un processus de collecte et de traitement des données grâce à des outils appropriés afin de concevoir des informations utiles à des analyses subséquentes.

Paragraphe 1 : Population mère, échantillon et outils et collecte des données

A- Population mère et échantillon

La population mère est constituée de l'ensemble du personnel de la DGRCE. L'échantillonnage représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête quantitative est composé de vingt-quatre (24) personnes de l'effectif total de la DGRCE (soit 71 %). Nous avons opté pour un échantillon de convenance. Sur les 24 questionnaires distribués, 18 ont été récupérés et exploités. Les autres ne sont pas remis ou sont inexploitable. Le taux de récupération s'élève donc à 75%.

La méthode d'échantillonnage élémentaire simple nous parait la plus adapté car elle est facile à réaliser et permet de gagner du temps.

B- Outils et collecte des données

Vu la nature de ce sujet, la collecte des données a été faite sur la base de différents techniques que sont la recherche documentaire, l'entretien et l'enquête par questionnaire.

1. Recherche documentaire

Afin de mieux cerner le sujet que nous avons choisi, de délimiter et d'élaborer un plan approprié, nous avons eu à rassembler le plus de documents et d'informations possibles sur le concept de la formation et surtout de la formation professionnelle continue. L'exploitation de l'internet, des mémoires et de certains documents nous ont aussi aidés à faciliter la rédaction de notre mémoire et à approfondir les informations.

2. Entretien

Après avoir exploré les divers documents, nous avons jugé opportun de nous entretenir avec les agents de la DGRCE. Nous avons procédé à des entrevues directes, structurées et orientées vers certains responsables de la DGRCE. Un questionnaire a été adressé au reste du personnel.

3. Le questionnaire

Après la recherche documentaire et l'entretien, nous avons opté pour une enquête à l'aide d'un questionnaire. Le questionnaire est un document standardisé il est composé d'un nombre variable de question écrite ou d'items la cohérence interne de sa construction permet, en croisant des réponses, d'obtenir une de type qualitatif au-delà de son exploitation statistique.

Pour une compréhension des questions, on a élaboré par rapport aux problèmes spécifiques au cours de notre recherche un questionnaire.

Ce questionnaire adressé aux personnels de la DGRCE nous a permis de recueillir des informations de valeur nous permettant de mener à bien notre recherche.

Paragraphe 2 : Outils d'analyse des données

Les données recueillies à travers notre enquête interne ont été dépouillées et traitées manuellement. Leurs traitements ont été faits grâce au tableur Excel. Les données qualitatives recueillies seront restituées par catégorie. Les résultats de nos investigations seront présentés sous forme de tableaux puis illustrés par des graphiques.

Les différentes opinions et réflexions qui se dégageront des réponses issues des entretiens seront traitées de façon manuelle et récapitulées de façon synthétique par catégorie.

**CHAPITRE TROISIEME : PRESENTATION,
ANALYSE DES RESULTATS ET
SUGGESTIONS**

Dans ce chapitre nous, allons dans un premier temps procéder à la présentation et à l'analyse des résultats. Ensuite nous interpréterons ces résultats et vérifierons les hypothèses afin de valider l'objectif.

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans cette section, nous présentons les données issues du dépouillement des questionnaires et procédons à leur analyse.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats

Les données issues du questionnaire sont représentées dans les tableaux et graphiques ci-dessous :

Tableau N°3 : Sexe des répondants

Modalités	Effectifs	Fréquence en %
Masculin	09	50
Féminin	09	50
Total	18	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

Du tableau précédent, il ressort que sur les seize (14) agents, 50% sont des hommes et 50% sont des femmes.

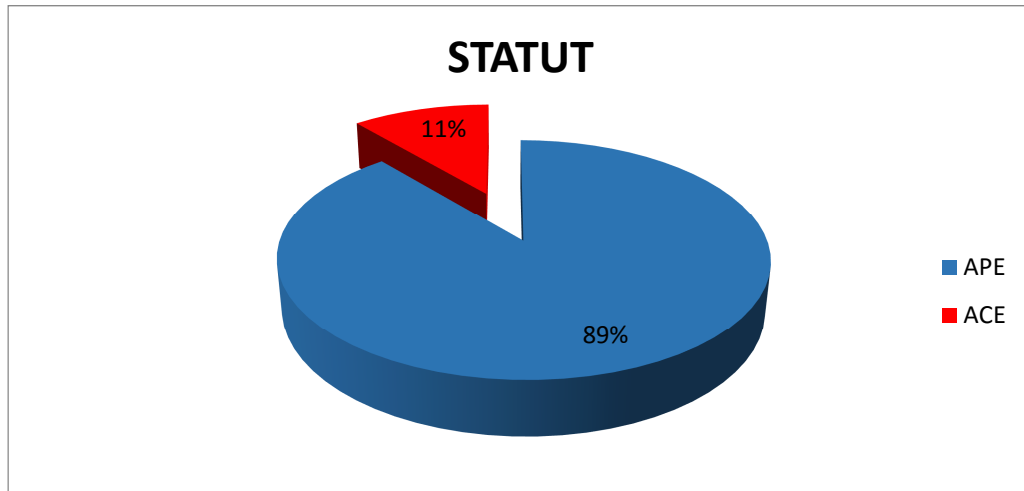
Tableau N°4 : Catégorie socio professionnelle des enquêtés

Catégorie	Effectif	Fréquence en %
A	09	50
B	05	28
C	02	11
D	02	11
Total	18	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

Dans l'échantillon enquêté on dénombre les effectifs les plus élevés au niveau de la catégorie A et B soit respectivement 50% et 28% tandis que les catégories C et D présentent le plus faible effectif soit 11%.

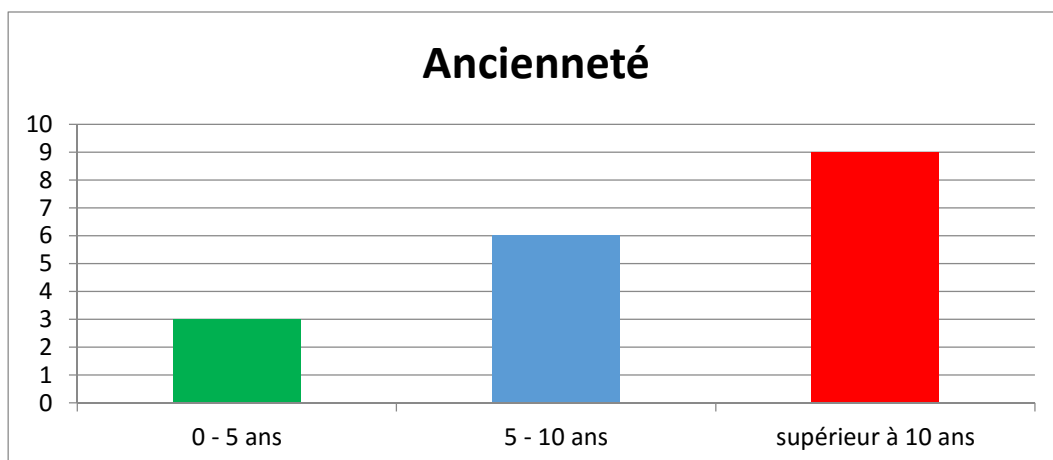
Graphique N°3 : Statut des répondants



Source : Enquête du mois d'octobre 2016

Le tableau montre que 89% (16 agents) des enquêtés sont des Agents Permanents de l'Etat (APE) et 11% (02 agents) sont des Agents Contractuels de l'Etat (ACE). Ainsi la majorité des enquêtés sont des Agents Permanents de l'Etat.

Graphique N°4 : Ancienneté des répondants



Source : Enquête du mois d'octobre 2016

De ce graphique, il ressort que la majorité (soit 09 agents) soit 50% ont une ancienneté supérieur à 10 ans, 33% (soit 06 agents) ont une ancienneté comprise entre 5 à 10 ans et 17% (soit 03 agents) ont une ancienneté comprise entre 0 à 5 ans.

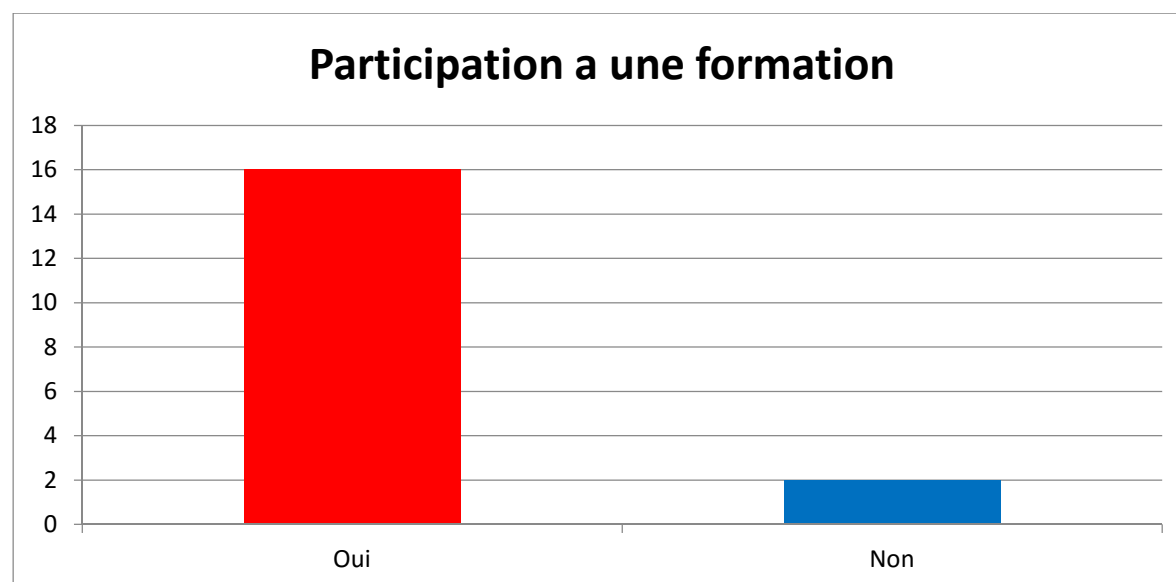
Tableau N°5 : Existence d'une politique de formation à la DGRCE

Eléments	Effectifs	Fréquences en %
Oui	14	78
Non	02	11
Aucune idée	02	11
Total	18	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

78% des enquêtés ont répondu Oui à la question concernant l'existence de la politique de formation à la DGRCE contre 11% qui ont répondu Non et 11% n'ont aucune idée.

Graphique N°5 : Participation à une formation continue



Source : Enquête du mois d'octobre 2016

Le graphique montre que 16 personnes (soit 89%) des enquêtés ont suivi au moins une formation continue depuis leur prise de service à la DGRCE et 02 personnes (soit 11%) n'ont jamais suivi de formation continue. La majorité des enquêtés ont suivi au moins une formation continue.

Tableau N°6 : choix pour la formation

Eléments	Effectifs	Fréquence en %
Plan de formation	12	75
Etude de dossier (sélection)	04	25
Total	16	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

Sur les 16 agents enquêtés qui ont suivi une fois la formation continue, 25% disent que le choix a été fait par la direction et 75% confirment que le choix est retenu dans le plan de formation.

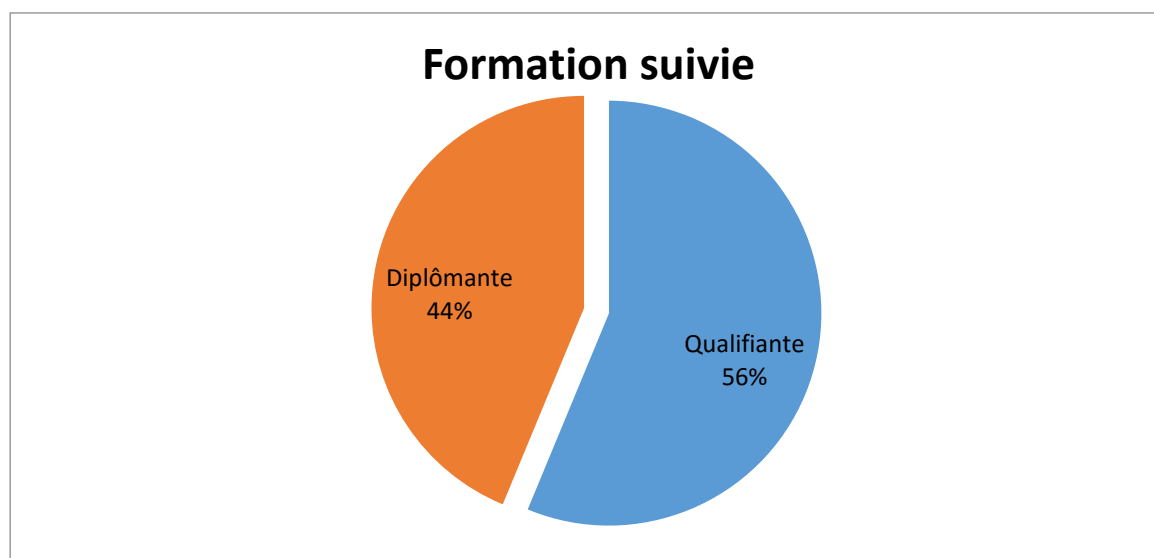
Tableau N°7 : Formation faite sur demande

Eléments	Effectifs	Fréquence en %
Oui	05	31
Non	11	69
Total	16	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

Sur les 16 agents qui ont suivi une fois la formation continue, 31% disent avoir reçu la formation sur leur propre demande tandis que 69% confirment que ce n'est pas sur leur propre demande.

Graphique N°6 : Formation suivie



Source : Enquête du mois d'octobre 2016

09 agents soit 56% de ceux qui ont participé au moins à une formation ont suivi une formation qualifiante contre 44% qui ont suivi une formation diplômante.

Tableau N°8 : Objectif de la formation suivie

Eléments	Effectifs	Fréquence en %
Acquérir et ajuster de nouvelle connaissance	03	19
Améliorer la qualité du service et les attitudes	05	31
Possibilité de percevoir des primes	00	00
renforcer les capacités techniques et opérationnelles	08	50
Total	16	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

Concernant les objectifs de la formation, 19% pensent que la formation continue a pour objectif d'acquérir ou d'ajuster de nouvelles connaissances, 31% disent que c'est pour l'amélioration de la qualité de service et 50% confirment que la

formation a pour objectif le renforcement des capacités techniques et opérationnelles.

Tableau N°9 : Formation reçu en adéquation avec le poste

Eléments	Effectifs	Fréquence en %
Oui	16	100
Non	00	00
Total	16	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

La totalité soit 100% des agents ayant reçu une formation ont confirmé que la formation est en adéquation avec leur poste.

Tableau N°10 : Besoin de la formation suivie dans l'exécution du travail

Eléments	Effectifs	Fréquence en %
Oui	14	87.5
Non	02	12.5
Total	16	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

Il ressort de ce tableau que 87.50% des enquêtés disent que les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors de la formation sont ceux dont ils ont besoin dans l'exécution de leur travail par contre 12.50% disent ne pas avoir besoin des notions de la formation dans leur travail.

Tableau N°11 : Qualification par la formation suivie

Eléments	Effectifs	Fréquence en %
Oui	14	87.50
Non	02	12.50
Total	16	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

Au vu des résultats de ce tableau, 87.50% de ceux qui ont reçu une formation continue disent être qualifiés après la formation dans l'exercice de leur fonction tandis que 12.50% disent ne pas l'être.

Tableau N°12 : amélioration des compétences par la formation suivie

Eléments	Effectifs	Fréquence en %
Oui	15	94
Non	01	06
Total	16	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

Le tableau montre que 94% ont répondu Oui à l'amélioration des compétences après la formation reçue et 06% ont répondu Non.

Tableau N°13 : amélioration de la prestation après la formation

Eléments	Effectifs	Fréquence en %
Oui	15	94
Non	00	00
Plus au moins	01	06
Total	16	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

Le tableau montre que 94% des agents ayant reçu une formation continue ont répondu Oui à l'amélioration de leur prestation après la formation contre 06% qui ont répondu plus au moins et 00% de non.

Tableau N°14 : amélioration de la performance de la direction par la formation suivie

Eléments	Effectifs	Fréquence en %
Oui	16	100
Non	00	00

Total	16	100
-------	----	-----

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

100% des agents ayant suivie une fois la formation continue ont répondu Oui et 00% ont répondu Non à la question de savoir si la formation reçu permet-elle d'améliorer la performance de la direction.

Tableau N°15 formation continue comme facteur de régulation social

Eléments	Effectifs	Fréquence en %
Oui	12	75
Non	00	00
Aucune idée	04	25
Total	16	100

Source : Enquête du mois d'octobre 2016

La majorité soit 75% ont confirmé que la formation est un facteur de régulation social contre 25% qui n'ont aucune idée et 00% de non.

Paragraphe 2 : Analyse des résultats

- Par rapport à l'ancienneté des enquêtés, le graphique n°4 révèle que 50% des enquêtés ont une ancienneté de plus de dix ans. Cela implique que la DGRCE a un personnel vieillissant. Cet état de chose est à revoir dans la mesure où l'entreprise a besoin de dynamisme. Ainsi, leur efficacité au travail sera plus accrue.
- A la question de savoir s'il existe une politique de formation à la DGRCE, le tableau n°5 montre que 78% des agents ont répondu oui par contre 11% des agents ont répondu non et 11% des agents affirment n'avoir aucune idée. Cela indique que la DGRCE possède un levier de développement des compétences

de la structure et du personnel qui est la politique de formation. Par conséquent la DGRCE reconnaît la place de la formation dans la gestion des personnes humaines et dans le développement de la structure.

- Le graphique n°5 montre que 89% (16 agents) affirment avoir au moins participé à une formation continue tandis que 11% en disent le contraire. Cela indique que la majorité des agents de la DGRCE ont au moins participé à une formation continue depuis leur prise de service dans ladite direction. Ces 16 agents qui affirment avoir au moins reçu une formation continue, 12 agents ont avoués être retenus par le plan de formation Ministère Du Travail De La Fonction Publique Et Des Affaires Social par contre 04 agents ont été sélectionnés par la direction (voir tableau n°6). Cela valide le fait que la DGRCE possède en effet une politique de formation par le biais du ministère dont elle tient sa force.

- Quant au graphique n°6, à la question de savoir la formation continue suivie, 56% des 16 agents qui ont reçu une formation ont suivi une formation qualifiante contre 44% qui ont suivi la formation diplômante. On peut conclure que la majorité des agents ont suivis une formation continue qualifiante qui leur permette d'acquérir une expertise et de nouvelles compétences

- D'après le tableau n°8 la majorité soit 50% de ceux qui ont suivi la formation ont affirmés que la formation a pour but général de renforcer les capacités techniques et opérationnelles, le reste affirme qu'elle permet d'acquérir et d'ajuster de nouvelle connaissance et permet d'améliorer la qualité du service et les attitudes. Ce qui confirme que la formation continue permet d'acquérir et d'ajuster de nouvelles connaissances. En plus d'être un facteur d'ajustement et d'adaptabilité, elle permet aussi une amélioration de la qualité de service et le renforcement des capacités.

- Par rapport à l'adéquation de la formation au poste, le tableau N°9 montre que 100% affirment que la formation reçue est en adéquation avec leur poste. Cela indique que tous les agents ayant reçu la formation continue occupent un poste en adéquation avec la formation reçue. La formation a donc une fois de plus ajusté les qualifications personnelles au poste de travail.

- A la question de savoir si les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors de la formation, sont-elles celles dont vous avez besoin dans l'exécution de votre travail, 87.50% ont répondu par oui contre 12.50% qui ont répondu non (tableau 10). On retiendra donc que la formation reçue est très utile pour les agents dans l'exécution de leur travail.

- A la question de savoir si la formation suivie leur a-t-elle donné une qualification, du tableau n°11, 87.50% des répondants disent avoir eu une qualification après la formation et 12.50% disent le contraire. De ce constat on peut donc affirmer que la formation continue donne une qualification aux agents bénéficiaires dans l'exécution de leur travail d'où l'acquisition d'une expertise et de nouvelles compétences.

- Par rapport à l'amélioration des compétences après la formation suivie, 94% affirment avoir constaté des améliorations de leur compétence après la formation contre 06% qui n'ont rien constaté sur leur compétence après la formation continue reçue. (voir tableau n°12). On peut dire que la formation continue réactualise les compétences professionnelles et améliore les compétences acquises.

- A la question de l'amélioration de la prestation après la formation, du tableau n°13, 94% ont répondu qu'ils ont une amélioration de leur prestation par contre 06% qui ont plus au moins constaté une amélioration de leur prestations après

la formation reçu. On peut conclure que la formation continue anticipe un changement de situation et développe les capacités d'adaptation pour une meilleure prestation des services.

- A partir du tableau n°14, la totalité soit 100% des agents ayant reçu une formation continue ont affirmés que les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors de la formation leurs permettent l'amélioration de la performance de la Direction en générale. Par conséquent la formation serait donc une source d'amélioration des performances de l'organisation dans laquelle se trouve le bénéficiaire de la formation.

- Le tableau n°15 justifiant la formation continue comme un facteur de régulation social, 75% affirment qu'elle l'est contre 25% qui n'ont aucune idée et 00% qui contexte à la formation continue comme un facteur de régulation social. On retiendra donc que la formation continue est un facteur de régulation car elle contribue à apporter aux agents des satisfactions professionnelles et une amélioration des compétences.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTION

Cette section sera consacrée à la vérification des hypothèses, et aux suggestions.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

Notre étude a été réalisée sur la base de deux hypothèses qu'il convient de vérifier au terme de notre discussion.

En vertu des analyses interprétatives faites ci-dessus, la première hypothèse émise qui stipule que 'la formation continue est une source de

qualification des ressources humaines'' est vérifiée dans son ensemble car les facteurs identifiés sont parfaitement compatibles avec les variables à travers les tableaux 8,10 et 11. Par conséquent nous retiendrons que la formation vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. Elle est une donnée stratégique permettant le renforcement des capacités. Elle est conçue comme un moyen d'adaptation et de développement par l'accroissement des compétences : d'où la qualification des ressources humaines.

Quant à la deuxième hypothèse à savoir « la formation continue est un facteur d'amélioration de la compétence des agents » elle est aussi vérifiée car dans nos résultats de synthèse, les résultats des tableaux n°12, 13, 14 et 15 prouvent que les agents ont reçu une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus après la formation. Autrement dit, une amélioration des compétences qui permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.

Malgré la vérification de nos hypothèses, nous tenons à faire des suggestions car l'objectif principal de cette étude est de faire ressortir le lien entre la formation continue des agents de l'Etat et l'amélioration de la qualité des services.

Paragraphe 2 : Suggestions

Après la présentation, l'analyse, l'interprétation des résultats et la vérification des hypothèses, nous pouvons retenir qu'il existe bel et bien un très grand lien entre la formation continue des agents de l'Etat et l'amélioration de leur service rendu. Néanmoins nous avons jugé nécessaire de faire quelques suggestions qui permettront aux responsables de bien percevoir l'amélioration

de la qualité des services rendus des agents ayant suivi une formation continue dans le court, moyen et long terme.

Tout d'abord, nous suggérons pour améliorer sa politique de formation, la DGRCE doit mettre un accent particulier sur les besoins en formation de son personnel. En effet, il serait judicieux que la DGRCE fasse former tous ses agents qui depuis leur embauche n'ont jamais bénéficié d'une formation.

Par ailleurs, pour la sauvegarde d'une meilleur prestation à long terme ; la DGRCE doit doter ses services d'outils de travail adéquats (matériels et logiciels) pour la mise en application des notions apprises lors des formations. Cela permettra aux agents d'être encore plus mobiles et compétents à travers la pratique et ainsi de ne pas oublier le savoir acquis lors des formations ; afin que l'amélioration de leur service rendu soit perpétuelle.

Un accent doit également être mis sur l'évaluation post-formation. Pour ce faire, la DGRCE doit se doter d'un Système d'Appréciation des Performances (SAP) qui contribuera à évaluer constamment le personnel en vue de vérifier la continuité de l'amélioration de la qualité des services rendus dont ils ont fait témoignage dans le questionnaire.

En fin, nous suggérons à la DGRCE de valoriser les acquis des ressources humaines après la formation par la motivation afin d'aboutir à l'optimisation de la capacité au travail des agents : les récompenses et les avantages financiers ne suffisent pas pour motiver le personnel. Le contenu du travail, l'environnement organisationnel et le style de direction peuvent être des facteurs susceptibles de relancer et de soutenir l'effort individuel. Il serait donc de la responsabilité de la direction d'assurer la valorisation des ressources humaines en favorisant la motivation après la formation.

CONCLUSION

La formation continue constitue un primordial dans la recherche des voies et moyens d'acquisition des connaissances, habiletés techniques et professionnelles permettant d'exercer un emploi. Le choix de la politique de formation engagera le développement des ressources humaines et permettra à moyen et long termes de se doter de personnel nécessaire et compétent.

Le stage pratique que nous avons effectué dans la direction technique du MTFPAS, nous a permis d'apprécier l'effort de formation qui est fait en matière de réactualisation et de renforcement des acquis des divers employés pour les rendre compétents dans les différents domaines d'activité et dévoués à la cause de l'organisation.

Par ailleurs, le programme de formation ne fait pas l'objet d'une évaluation post-formation formalisée. L'absence de feedback ne permet pas aussi de savoir l'impact réel des actions de formation sur le rendement et le comportement du personnel, voire la performance de l'entreprise. L'évaluation de l'impact de la formation sur les résultats organisationnels permet de juger de l'amélioration de la qualité des services rendus après la formation sur la performance qui constitue en réalité la finalité, la raison d'être de l'entreprise.

Eu égard à toutes ces insuffisances que le bilan de l'analyse de la formation a permis d'identifier, il est vivement souhaité que la Direction Générale mette en place un système d'évaluation post-formation. Il serait souhaitable aussi qu'il y ait une organisation du suivi et la consultation post-formation en vue du réinvestissement des acquis de la formation dans le travail. Il convient de noter que l'évaluation des impacts de la formation est la plus complexe.

En effet, il est difficile de s'assurer que l'amélioration de la qualité des services est le fruit de la formation, d'autant plus qu'elle peut résulter de multiples autres facteurs. La formation n'améliora pas beaucoup le travail des

employés, si ceux-ci ne reçoivent jamais de rétroaction sur la qualité de leur travail ou si l'on ne fait pas appel à une vérification de leurs compétences à chaque retour de formation, la finalité de la formation étant d'accroître l'efficacité de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il urge d'instaurer à la DGRCE un système d'évaluation capable de rendre compte de l'application réelle des acquis de formation sur le lieu de travail par les formés. Jean-Louis VIARGUES 5 (2001) affirment que « l'évaluation consiste à faire le point, à repérer ce qui a bien ou mal marché, comprendre, pourquoi et identifier les voies et moyens possibles pour corriger les écarts ».

L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité de l'individu (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc.). L'évaluation constitue l'épreuve de vérité qui vise à mesurer les résultats et les effets de la formation. Elle constitue également l'un des cinq piliers de la qualité de la formation qui réalise la visibilité des résultats » MEIGNANT Alain, (1995, p. 297).

En dépit de ces réflexions, la formation continue et l'amélioration de la qualité des services nécessite d'autres analyses. En effet, notre problématique ne peut suffire à elle seule à épuiser les insuffisances de la fonction formation du cas de la DGRCE.

Si nous nous sommes intéressés à l'«analyse » de la formation continue en abordant l'amélioration de la qualité des services, il faut encore se pencher sur l'évaluation post-formation des agents de l'Etat. Il importe que d'autres études analysent cet aspect afin de tenir compte de tous les problèmes de formation de la DGRCE.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

❖ OUVRAGES

- PERETTI Jean-Marie (2009) « Ressources Humaines et Gestion du Personnel », Collection VUIBERT, 2ème édition, Paris 1998, P99.
- CITEAU Jean Pierre (2000) « La gestion des ressources humaines : » 3ème édition, Edition Armand Colin, Paris ,227p
- BELANGER Laurent, 1983, p. 97
- FOLZ et LYONS (1986, p23)
- VIARGUES Jean-Louis (2001). « le guide du manager d'équipe » Edition d'organisation, 240 pages
- GUILLOT J. F. et ROUQUIE, éditions RETZ, 1996, p. 46
- MEIGNANT. « A manager la formation », éd. D'organisation, Paris 1991, P 101
- MEIGNANT Alain, 1995, p. 297

❖ MEMOIRES

- G. Denise E. OROU YOROU GUERA (problématique de l'organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue au Ministère du Travail et de la Fonction Publique : cas de la Direction Générale du Travail), ENAM juillet 2007
- Irénée Chantal Y. ADEBIAYE et Juslène COCOU ODOUBIYI (nécessité de la mise en place d'un système d'évaluation post-formation des agents de l'Etat) ENEAM, mai 2016

❖ DICTIONNAIRE

- LAROUSSE Edition 2009

❖ ACTES REGLEMENTAIRES

- Décret N°2016-424 du 20 juillet 2016 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du MTFPAS
- Décret n° 2015-558 du 06 Novembre 2015 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité.

❖ SITES INTERNETS

- <http://www.memoireonline.com/11/09/2894/m-Formation-et-developpement-des-competences0.html>

- http://www.memoireonline.com/11/12/6470/m_La-formation-continue-et-son-impact-dans-lentreprise1.html
- <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-4-page-695.htm>
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Formation_professionnelle
- <http://www.maformation.fr/actualites/qu-est-ce-qu-une-formation-qualifiante-30984>
- <http://www.spm.gov.cm/documentation/textes-legislatifs-et-reglementaires/article/decret-n-2000697pm-du-13-septembre-2000-fixant-le-regime-de-formation-permanente-des-fonctionnair.html>

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire pour l'obtention d'une Licence en « Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines », nous avons choisi, à l'occasion de notre stage pratique à la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) de mener notre réflexion sur le thème : « **Analyse de la formation continue des agents de l'Etat et amélioration de la qualité des services : cas de la DGRCE** ».

L'étude de ce thème ne peut se réaliser avec succès sans la bienveillante participation du personnel de ladite Direction. Nous vous remercions d'avance de sacrifier quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire élaboré à cet effet.

QUESTIONNAIRE

- 1) Nom et prénom(s) (facultatif) :
- 2) Sexe : M F
- 3) Poste occupé à la DGRCE :
- 4) Catégorie socio-professionnelle :
A B C D
- 5) Statut : APE ACE Autres.....
- 6) Ancienneté :
0-5 ans 05-10 ans supérieur à 10ans
- 7) Existe-t-il une politique de formation à la DGRCE ?
Oui Non

8) Avez-vous participé au moins à une formation continue ?

Oui Non

9) Comment avez-vous été retenu ?

10) La formation est-elle faite sur votre propre demande ?

Oui Non

11) Quel type de formation avez-vous suivi ?

Qualifiante Diplômante

12) Selon vous, quel est l'objectif de la formation ?

.....
.....
.....
.....

13) Jugez-vous cette formation reçue en adéquation avec votre poste ?

Oui Non

14) Les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors de la formation, sont-elles celles dont vous avez besoin dans l'exécution de votre travail ?

Oui Non

➤ Si oui comment ?.....

.....

➤ Si non pourquoi ?

.....

15) La formation suivie vous donne-t-elle une qualification ?

Oui Non

16) La formation suivie est-elle faite dans le but d'améliorer vos compétences ?

Oui Non

Justifiez votre réponse

17) Avez-vous constaté une amélioration de votre prestation après la formation ?

Oui Non plus au moins
Justifiez votre réponse.....

18) Les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors de la formation, vous permettent-elles d'améliorer la performance de votre direction ?

Oui Non

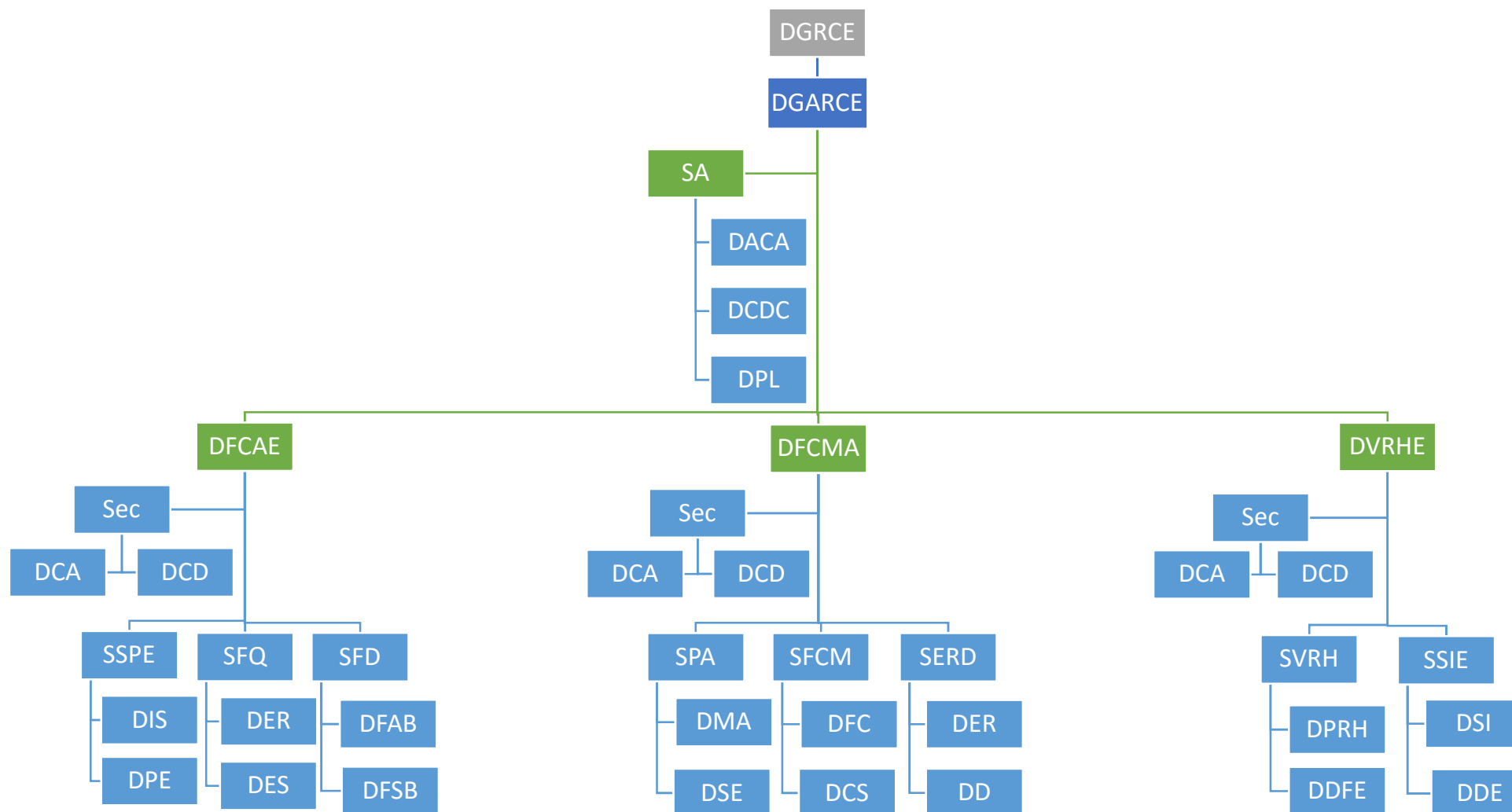
19) Selon vous, la formation est-elle un facteur de régulation sociale ?

Oui Non

Justifier votre réponse.....
.....

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DE LA DGRCE



LEGENDE DE L'ORGANIGRAMME DE LA DGRCE

- DGRCE : Directeur Général du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité
- DGARCE : Directrice Général Adjointe du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité
- DCA : Division du Courier Arrivée
- DCD : Division du Courier Départ
- Sec : Secrétariat
- SFQ : Service de la Formation Qualifiante
- SSPE : Service de la Statistique, de la Prévision et de l'Evaluation
- SFD : Service de la Formation Diplômante
- DER : Division des Etudes et de la Réglementation
- DES : Division de l'Exécution et du suivi
- DFAB : Division de la Formation Avec Bourse
- DFSB : Division de la Formation Sans Bourse
- DIS : Division de l'Informatique et de la Statistique
- DPE : Division de la Prévision et de l'Evaluation
- SPA : Service de la Promotion de l'Apprentissage
- DMA : Division des Méthodes et des Appuis
- DES : Division du Suivi et de l'Evaluation
- SFPCM : Service de la Formation Professionnelle Continue de la Main-d'œuvre
- SERD : Service des Etudes, de la Règlementation et de la Documentation
- DFC : Division de la Formation Continue
- DCS : Division du contrôle et du suivi
- DD : Division de la Documentation
- SVRH : Service de la Valorisation des Ressources Humaines
- DPRH : Division de la Promotion des Ressources Humaines
- DDFE : Division du Développement de la Formation pour l'Emploi
- SSIE : Service du Suivi des Innovations et de l'Employabilité
- DSI : Division du Suivi des Innovations
- DDE : Division du Développement et de l'Employabilité
- DVRHE : Direction de la Valorisation des Ressources Humaines
- DFCAE : Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat
- DFCMA : Direction de la Formation Continue et de la Main-d'œuvre et de l'Apprentissage

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	I
DEDICACE.....	II
REMERCIEMENT	IV
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	VI
LISTE DES GRAPHIQUES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX	VIII
RESUME	IX
SOMMAIRE	X
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA RECHERCHE	3
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL.....	4
<i>Paragraphe 1 : Présentation du MTFPAS.....</i>	<i>4</i>
A- Attributions.....	4
B- Organisation et fonctionnement.....	5
<i>Paragraphe 2 : Présentation de la structure d'accueil (DGRCE).....</i>	<i>6</i>
A- Attribution de la DGRCE.....	6
B- Organisation et fonctionnement de la DGRCE	7
C- Les ressources de la DGRCE	8
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE.....	10
<i>Paragraphe 1 : Organisation du travail et tâches réalisées</i>	<i>11</i>
A- Organisation du travail.....	11
B- Tâches réalisées	12
<i>Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées</i>	<i>13</i>
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .14	
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS, REVUE DE LITTERATURE ET	
HYPOTHESES	15
<i>Paragraphe 1 : Problématique et objectifs de l'étude.....</i>	<i>15</i>
A- Problématique	15
B- Objectif de l'étude	17
<i>Paragraphe 2 : Revue de littérature et hypothèse de l'étude.....</i>	<i>17</i>
A- Clarification conceptuelle	17

B- Revue de littérature.....	19
C- Hypothèse.....	25
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	25
<i>Paragraphe 1 : Population mère, échantillon et outils et collecte des données</i>	<i>25</i>
A- Population mère et échantillon.....	25
B- Outils et collecte des données	26
1. Recherche documentaire	26
2. Entretien.....	26
3. Le questionnaire	26
<i>Paragraphe 2 : Outils d'analyse des données</i>	<i>27</i>
CHAPITRE TROISIEME : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	28
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	29
<i>Paragraphe 1 : Présentation des résultats.....</i>	<i>29</i>
<i>Paragraphe 2 : Analyse des résultats</i>	<i>36</i>
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTION	39
<i>Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses</i>	<i>39</i>
<i>Paragraphe 2 : Suggestions.....</i>	<i>40</i>
CONCLUSION.....	42
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	44
ANNEXES.....	XI
TABLE DES MATIERES	XVI