



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTERE 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 : Sciences de Gestion

Filière : Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines

**THEME**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION  
DE LA FOMATION DES AGENTS DU MTC**

REALISE ET PRESENTE PAR :

**Nadège S. ASSOGBADJO & Christophe T. DEKIDOKPO**

SOUS LA DIRECTION DE :

Maître de Stage :

**M. Rodrigue O. OLOUDE**

*Chef service SPRF au MTC*

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

A

- ❖ Ma mère **Bernadette THOTHO**
- ❖ Toute la **famille ASSOGBADJO**
- ❖ Toute la **famille THOTHO**

Pour les nombreux sacrifices consentis pour ma réussite.

**Nadège S. ASSOGBADJO**

## DEDICACE

A

- Mon feu père **Etienne DEKIDOKPO**
- Ma mère **Justine GANGNIDE**
- Mes grands frères **Lambert DEKIDOKPO** et **Michel DEKIDOKPO**
- Mes chers **Mathieu G.DAGBEME** et **Victorin GANGNIDE**

**Christophe T. DEKIDOKPO**

## REMERCIEMENT

Le présent travail a été mené à son terme grâce à l'appui et aux encouragements d'un certain nombre de personnes que nous tenons à remercier.

- Notre profonde gratitude va d'abord à l'endroit de notre maître de mémoire, le **Docteur Miftaou FATOKE**, expert-comptable, enseignant à la FASEG/UAC qui, malgré ses multiples occupations a accepté de nous encadrer pour la réalisation de ce mémoire.
- A tous les professeurs de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion qui ont contribué à notre formation, nous disons infiniment merci.
- A tout le personnel du Ministère du Tourisme et de la Culture en particulier M. **Michel ASSOGBA**, ancien Directeur des Ressources Humaines dudit Ministère pour sa bienveillance de nous avoir accordé ce stage au sein de sa direction.
- A **M. Rodrigue O. OLOUDE**, notre maître de stage qui, durant toute la période, a manifesté sa bonne volonté pour la rédaction de ce mémoire.
- Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce document.

## **LISTE DES SIGLES**

**DADC** : Division Affaires Disciplinaires et Contentieux

**DAF** : Direction de l'Administration Et des Finances

**DAS** : Division Affaires Sociales

**DCD** : Division Courrier et Documentation

**DDA** : Division Documentation et Archives

**DDRH** : Division Développement des Ressources Humaines

**DGPEEC** : Division Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences

**DMP** : Division Mouvement et Positions

**DRFM** : Direction des Ressources Financières et des Matériels

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**DSC** : Division Suivi des Carrières

**DSEAF** : Division Suivi et Evaluation des Actions de Formation

**DSGFM** : Division Saisie, Gestion des Fournitures et du Matériel

**ENAM** : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

**ENEAM** : Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management

**FASEG** : Faculté des Sciences Economique et de Gestion

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**MTC** : Ministère du Tourisme et de la culture

**SA** : Secrétariat Administratif

**SADC** : Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux

**SGSC** : Service de la Gestion et du Suivi des Carrières

**SPRF** : Service de la Prévision, du Recrutement et de la Formation

**UAC** : Université d'Abomey-Calavi

## RESUME

Face aux mutations technologiques, économiques, institutionnelles et socio-culturelles qui s'opèrent, les Administrations béninoises sont confrontées à divers enjeux, plus précisément à une remise en cause des procédés techniques, des méthodes de travail et l'adoption de nouveaux comportements. La formation a connu un essor au point de devenir incontournable tant dans les entreprises publiques que dans les entreprises privées. En effet notre parcours au MTC nous a permis d'identifier les problèmes qui l'handicapent en matière de GRH.

L'objectif général de notre étude est de montrer que **l'adéquation entre la formation et le poste occupé** a une incidence sur la performance Administrative. Pour atteindre cet objectif, deux (02) hypothèses sont retenues après la synthèse des pensées de certains auteurs, l'approche méthodologique axée sur la recherche documentaire, l'observation, les entretiens et les enquêtes par questionnaire.

Les résultats issus de cette étude nous montrent que la description des postes relève des besoins de l'Administration qui définit les exigences requises pour l'exercice du poste. De même, la mauvaise analyse des postes est un facteur de l'inadéquation de la formation avec le poste.

Face à ces problèmes, des suggestions ont été adressées aux supérieurs de la hiérarchie en particulier à la Direction des Ressources Humaines avec les conditions nécessaires de leur mise en œuvre.

Il urge que les responsables du MTC tiennent compte de tous les éléments de nos suggestions pour que, loin d'être considérée comme une rubrique de dépenses inutiles, la formation puisse être perçue comme un investissement réel pour la prospérité de l'Administration en général et des ressources humaines qui y travaillent en particulier.

## **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE</b> .....	<b>3</b>
SECTION1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL .....	4
SECTION2 : DEROULEMENT DU STAGE.....	16
<b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE</b> .....	<b>18</b>
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS, REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES.....	19
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	27
<b>CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS</b> .....	<b>31</b>
SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES .....	32
SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE...	40
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>45</b>

## INTRODUCTION

L'évolution rapide des modes d'organisation et de management, la restructuration industrielle, le progrès technologique et socio-économique ont de profondes répercussions sur le monde du travail. Cette évolution nécessite une remise en cause des procédés techniques, des méthodes de travail et l'adoption de nouveaux comportements. Par conséquent, les entreprises qui veulent être performantes doivent s'adapter constamment aux différents changements qui affectent leurs environnements voire anticipés ces derniers. Ce processus dynamique d'adaptation repose sur la capacité des ressources humaines à non seulement dominer les situations plutôt que de les subir mais aussi à acquérir ou à développer de nouvelles compétences en fonction des exigences dues à l'évolution de leur environnement. La formation de l'employé apparaît donc aujourd'hui comme une nécessité et elle revêt une importance stratégique. Les Administrations doivent disposer de femmes et d'hommes compétents à tous les niveaux pour conduire et gérer les changements. Selon **Baldwin, (2000)**:« La formation suivie au sein de l'entreprise, permettrait donc de prolonger le processus d'acquisition des connaissances, de renouveler ou d'adapter les compétences initiales acquises par les travailleurs et de les faire contribuer à l'amélioration de la productivité ou à l'innovation ».En ce sens, elle permet à l'Administration grâce à l'amélioration des compétences des employés, d'élever la qualité de leurs produits et services, d'améliorer leur potentiel d'innovation et de compétitivité et de passer d'une logique de survie à une logique de croissance. Le constat aujourd'hui au Bénin, est que les Administrations intègrent de plus en plus la formation continue dans leur stratégie de développement.

Au nombre de celles-ci se trouve le Ministère du Tourisme et de la Culture.

Nos observations au cours de nos travaux de recherche effectués dans ce Ministère révèlent que la démarche adoptée pour leur manière de gestion de la formation présente quelques faiblesses qui ne traduisent pas une meilleure gestion de la formation.

C'est dans cette perspective de participer à la résolution de ces problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur le thème «**Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des agents du MTC**» dans l'objectif général **d'étudier l'adéquation de la formation avec le poste occupé.**

Notre étude est articulée autour de trois parties :

- le chapitre premier procède à la présentation du cadre institutionnel, de la structure d'accueil et du déroulement du stage.
- le chapitre deuxième précise le cadre théorique de l'étude ainsi que la méthodologie de recherche.
- Le chapitre troisième porte la présentation et l'analyse des résultats puis les suggestions.



**CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET  
DEROULEMENT DU STAGE**

## **SECTION1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL**

Dans ce chapitre, nous présenterons d'une part le Ministère du Tourisme et de la culture (MTC) et d'autre part la Direction de l'Administration Et des Finances (DAF) à travers la mission, les attributions, l'organisation et le fonctionnement.

### **Paragraphe 1 : Présentation du MTC**

#### ***A- Mission***

Le Ministère du Tourisme et de la culture a pour mission la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique générale de l'Etat en matière de tourisme et de la culture, conformément aux conventions internationales et aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

#### ***B- Attributions***

Pour réaliser ces missions, MTC est chargé de :

- d'élaborer, actualiser et mettre en œuvre les politiques et le cadre institutionnel et réglementaire des secteurs du tourisme et de la culture dans le cadre du plan national de développement et en tenant compte des principes de rentabilité, durabilité et équité ;
- d'effectuer le diagnostic des structures d'accueil au niveau national et d'évaluer les besoins quantitatifs et qualitatifs dans le cadre du programme intégré de développement touristique ;
- d'élaborer une stratégie de développement des sites et activités touristiques, en relation avec les ministères et agences concernées ;
- de répertorier les pratiques culturelles locales pouvant être valorisées et exploitées pour amplifier l'attractivité de la destination Bénin ;

- d'élaborer une stratégie de promotion et de vulgarisation des traditions, arts et autres pratiques endogènes pouvant permettre l'émergence de la culture béninoise dans le patrimoine culturel mondial ;
- d'œuvrer à la valorisation des activités culturelles locales auprès de la jeunesse béninoise et de promouvoir le tourisme national, notamment auprès des établissements scolaires, des administrations publiques et des entreprises privées ;
- d'organiser des programmes d'échanges touristiques et culturels ciblés avec la diaspora historique, notamment celle du Brésil et de Haïti ;
- de mettre en place un cadre de concertation à fonctionnement optimal et régulier entre acteurs des secteurs privé et associatif, les partenaires aux développements, la société civile et les organes publics, et d'initier des contrats-plans pour la mise en œuvre effective de ses recommandations ;
- d'assurer la coordination et le contrôle des activités du secteur privé notamment les agences de voyage et tourisme, du secteur associatif et des partenaires au développement dans les domaines du tourisme et de la culture ;
- d'organiser la diffusion d'informations et de bonnes pratiques, la formation moderne initiale et continue et l'assistance technique aux directives communautaires dans les secteurs du tourisme et de la culture ;
- d'assurer la représentation et la défense des intérêts de l'Etat dans les domaines du tourisme et de culture au sein des institutions internationales ou régionales.

### ***C- Organisation***

Le Ministère du Tourisme et de la culture comprend :

- le Ministre ;
- les personnes et services directement rattachés au ministre ;

- le Cabinet du ministre ;
- l'Inspection générale du ministère ;
- le Secrétariat général du ministère ;
- les directions centrales ;
- les directions techniques et les directions départementales ;
- les organismes sous tutelle.

#### ***D- Fonctionnement***

Le Ministre exerce ses fonctions sous l'autorité et par délégation du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement. Avec ses collègues membres du Gouvernement, il aide le Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement à s'acquitter de son mandat par l'élaboration et la conduite des politiques programmes, projet et budget conformément aux principes de gouvernance, à l'éthique et aux lois et règlement en vigueur au Bénin.

A ce titre, il est chargé de :

- fournir au gouvernement les prévisions sur les évolutions externes et le diagnostic des problèmes internes à partir des données, faits et chiffres de bonne qualité ;
- 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 ;
- assurer la mobilisation et l'organisation des moyens pour la mise en œuvre des plans, programmes, projets et budgets ;
- définir la structure et la hiérarchie des responsabilités d'exécution dans le respect des dispositions du présents décret ;

- assurer une bonne gestion des ressources humaines et de veiller à l'amélioration continue de leur performances ;
- définir la structure et la hiérarchie des responsabilités d'exécution dans le respect des dispositions du présent décret ;
- assurer une bonne gestion des ressources humaines et de veiller à l'amélioration continue de leurs performances ;
- 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.

Les directions centrales sont des structures d'appui du ministère, chargées d'accompagner toutes les structures en leur assurant les ressources adéquates pour la réalisation de la mission du ministère, l'atteinte des résultats et l'amélioration des performances.

Les Directions Centrales sont :

- ✓ la Direction de l'administration et des finances ;
- ✓ la Direction de la programmation et de la prospective ;
- ✓ la Direction de l'informatique et du pré-archivage.

## **Paragraphe 2 : Présentation de la structure d'accueil**

Nous avons effectué notre stage académique dans la Direction des Ressources Humaines (DRH) qui a été fusionné actuellement avec la Direction des Ressources Financières et des Matériels (DRFM). Cette fusion donne naissance à la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) qui assure la gestion des ressources humaines, financières et matérielles et des services généraux au sein du ministère.

A ce titre, elle est chargée de :

▪ **En matière de gestion des ressources humaines**

-élaborer, mettre en œuvre et évaluer la stratégie de modernisation de la gestion des ressources humaines ;

-développer une capacité d'amélioration de la communication interne, de la qualité de l'accueil des usagers, du dialogue social et du travail en équipe ;

-élaborer un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de le mettre en œuvre et de l'évaluer ;

-élaborer, mettre en place et évaluer les cadres organiques, les fiches de postes, les plans de recrutement, les plans de carrière, le système de gestion des performances et les plans de formation ;

-mettre en place une base de données et un dispositif de collecte et de traitement des informations pour une gestion maîtrisée des ressources humaines ;

-informer et former le personnel sur les enjeux de gouvernance, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines ;

▪ **En matière de gestion des ressources financières**

- assurer la préparation du budget du ministère ;

-élaborer les politiques et un plan de sécurisation, d'assainissement et de modernisation de la gestion des ressources financières du ministère et les mettre en œuvre ;

-assurer le suivi budgétaire et faire le point périodique de l'état des ressources ;

-mettre en place une base de données, un dispositif de collecte et de traitement des informations pour une gestion efficiente des ressources financières ;

-informer et former le personnel du ministère sur les procédures de gestion des finances publique ;

▪ **En matière de gestion des ressources matérielles et des services généraux**

- élaborer un plan d'investissement, d'équipement, de maintenance et d'amortissement, le mettre en œuvre et l'évaluer ;
- mettre en œuvre le plan de suivi des achats et approvisionnements, des réalisations et de leur entretien ;
- assurer la gestion des stocks ;
- mettre en place une base de données, un dispositif de collecte et de traitement des informations pour une gestion efficace des ressources matérielles ;
- élaborer et mettre en œuvre le programme annuel des voyages, missions et manifestations officiels en liaison avec le cabinet du ministre et le secrétariat général du ministère ;
- mettre en place un tableau de bord de suivi des activités relatives à l'organisation des voyages, missions et manifestations officiels ;
- assurer les formalités nécessaires à l'accomplissement des missions ;
- informer les cadres et agents du ministère sur les dispositions permanentes ou ponctuelles pour faciliter les voyages, missions et manifestations ;
- assurer le service d'accueil des usagers/clients et visiteurs du ministère ;
- veiller à la propreté des lieux de travail.

La Direction de l'Administration Et des Finances est dirigée par un spécialiste en finance publique, ou en gestion des ressources humaines ayant des aptitudes en gestion comptable et financière.

La Direction de l'Administration Et des Finances comprend :

- le Secrétariat ;

- le Service des ressources humaines et du dialogue social ;
- le Service du budget et de la comptabilité ;
- le Service du matériel et des services généraux ;
- la Régie centrale.

Les attributions de chaque service de la Direction de l'Administration et des Finances n'est pas encore disponible. Ainsi, nous avons eu à utiliser pour l'ancienne Direction des Ressources Humaines. Elle assure sa mission en liaison avec la structure chargée de la gestion du personnel de l'Etat au plan national. Elle est dirigée par un spécialiste en gestion des ressources humaines.

La Direction des Ressources Humaines comprend :

- un secrétariat Administratif (SA/DRH) ;
- un Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC) ;
- un Service de la Prévisions, du Recrutement et de la Formation (SPRF) ;
- un Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC).

### **Secrétariat Administratif (SA)**

Le Secrétariat Administratif assure l'ensemble des tâches liées au fonctionnement d'un secrétariat.

A ce titre, il est chargé de :

- gérer l'agenda du Directeur ;
- accueillir et orienter les usagers de la direction ;
- organiser les réunions présidées par le Directeur ;
- gérer les appels et messages téléphoniques ;
- répondre aux sollicitations de la direction en matière administrative et financière ;

- centraliser les propositions budgétaires et suivre l'exécution du budget et de la direction ;
- faire les inventaires et tenir à jour le répertoire des biens meubles et immeubles de la direction ;
- compiler les rapports d'exécution annuels du budget de la direction ;
- assurer la réception et l'enregistrement du courrier à l'arrivée et au départ ;
- rédiger le courrier, assurer la saisie et la reprographie des documents ;
- Préparer le courrier à soumettre à la signature du Directeur ;
- assurer le classement du courrier et des documents ;
- exécuter toutes autres tâches confiées par Directeur.

Il est dirigé par un Chef du Secrétariat qui a rang de Chef Service.

Le Secrétariat Administratif comprend deux (02) Divisions :

- une Division Courrier et Documentation (DCD) ;
- une Division Saisie, Gestion des Fournitures et du Matériel (DSGFM).

### **Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC)**

Le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières, en liaison avec les structures compétentes des Ministères en charge de la Fonction Publiques et des Finances, assure la gestion et le suivi de la carrière du personnel relevant du Ministère de la culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme.

A ce titre, il est chargé de :

- assurer la gestion prévisionnelle des ressources humaines du Ministères ;

- coordonner la conception, la mise en œuvre et le suivi des textes régissant l'ensemble des corps du personnel du Ministère ;
- élabore et/ou étudier les avant-projets d'actes administratifs relatifs à la carrière des agents, notamment les actes de nomination, de titularisation, de reclassement, de promotion, de détachement, de mise en disponibilité et ceux de mise à la retraite ;
- apporter l'appui technique nécessaire aux différentes structures du Ministère en matière de gestion et de suivi des carrières du personnel ;
- établir les titres de congés administratifs et les autorisations d'absence ;
- préparer, mettre en œuvre et suivre les textes et règles relatifs à l'affectation, à l'occupation des postes, à la carrière et aux différentes positions du personnel du Ministère ;
- informer et former le personnel du Ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines ;
- élaborer les tableaux de bord du personnel et tenir à jour le Fichier Unique de Références (FUR) ;
- confectionner et mettre à jour les états d'effectifs du Ministère, en liaison avec les services compétents;
- coordonner toutes les activités se rapportant à la gestion du personnel, en liaison avec les directions centrales, techniques et les autres structures compétentes ;
- assurer la gestion des archives et des actes administratives du personnel du Ministère, en liaison avec la Direction de l'Information et du Pré Archivage ;
- élaborer les plans d'action et les rapports périodiques d'activités de la Direction.

Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC) comprend trois (03) Divisions :

- une Division Suivi des Carrières (DSC) ;
- une Division Mouvement et Positions (DMP) ;
- une Division Documentation et Archives (DDA).

**Service de la Prévision, du recrutement et de la Formation (SPRF)**

Le Service de la Prévision, du recrutement et de la Formation, en liaison avec les structures compétentes, assure la réalisation d'études structurantes en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du Ministère (plan stratégique, plan de développement des ressources humaines, plan de formation, etc.) et leur exécution après validation.

A ce titre, il est chargé de :

- Concevoir et gérer les cadres organiques des structures du Ministère ;
- Planifier les emplois et les compétences (structures, nomenclature, analyse des écarts) ;
- Elaborer un schéma directeur des emplois et des compétences ;
- Elaborer et gérer les plans de recrutement, en collaboration avec les services compétents au niveau national ;
- Proposer et mettre en œuvre la politique de formation du personnel (analyse des besoins, planification, mise en œuvre, restitution et suivi évaluation), en liaison avec les structures compétentes ;
- Analyser les compétences (référentiels, fiches de diagnostics individuels et collectifs) ;
- Elaborer une base de données sur les compétences des ressources humaine ;
- Suivre, la gestion de la base de données sur l'adéquation profil/poste des ressources humaines des secteurs du Tourisme et de la culture ;

- Elaborer les rapports périodiques d'activités ;
- Evaluer les besoins qualitatifs et quantitatifs en ressources humaines ;
- Suivre, en rapport avec les structures compétentes, les procédures de recrutement des agents permanents et contractuels de l'Etat ;
- Proposer et suivre la mise en œuvre de la politique de motivation et de valorisation des ressources humaines sur la base des programmes axés sur les résultats ;
- Veiller à la mise en œuvre des politiques et stratégies de communication et d'éducation des ressources humaines ;
- Suivre la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités ;
- Prospector et assurer la gestion des bourses de formation, de stages, de perfectionnement et de recyclage, en collaboration avec les directions concernées ;
- Elaborer et mettre à jour un répertoire des écoles et autres structures de formation concernées ;
- Elaborer et mettre à jour un répertoire des écoles et autres structures de formation ainsi que celui des formateurs potentiels afin de renforcer les capacités du personnel ;
- Centraliser et finaliser le projet de programme d'activités de la Direction des ressources humaines.

Le Service de la Prévision, du Recrutement et de la formation (SPRF) comprend trois (03) Divisions :

- une Division Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (DGPEEC) ;
- une Division Suivi et Evaluation des Actions de Formation (DSEAF) ;
- une Division Développement des Ressources Humaines (DDRH).

### **Division des affaires Disciplinaires et du contentieux (SADC)**

Le Service des affaires Disciplinaires et du contentieux, en liaison avec les structures compétentes, veille au développement des relations sociales au sein du Ministère du tourisme et de la culture, de même qu'il assure la gestion du contentieux et des affaires disciplinaires.

A ce titre, il est chargé de :

- formuler et/ou apprécier les propositions en matière de motivation ;
- assurer la gestion et le suivi des dossiers de décoration dans les différentes ordres nationaux du Bénin ;
- veiller au respect des dispositions législatives et règlementaires en vigueur et régissant les agents de l'Etat en matière administrative et sociale ;
- étudier les doléances et les revendications des syndicats et proposer des approches de solution ;
- étudier les dossiers disciplinaires et assurer le suivi des procédures en rapport avec les Ministères en charge de la Fonction Publique et des Finances et, en assurer au besoin la gestion ;
- concevoir et mettre en œuvre des stratégies pour une meilleur gestion de la solidarité au sein du Ministère ;
- veiller au respect de la déontologie administrative et formuler les recommandations nécessaires ;
- élaborer les plans d'action et les rapports périodiques d'activités.

Le Service des Affaires Disciplinaires et du contentieux (SADC) comprend (02) Divisions :

- une Division Affaires Disciplinaires et Contentieux (DADC) ;

- une Division Affaires Sociales (DAS).

Ces différents services, en exerçant leurs activités, fournissent des prestations qui touchent le plus à la vie administrative des agents du Ministère depuis le recrutement jusqu'à la retraite.

## **SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE**

Il est abordé dans cette section l'organisation du stage, les travaux exécutés et les difficultés rencontrées.

### **Paragraphe 1 : Organisation du travail et tâches exécutées**

#### ***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 certains Services de la Direction des ressources humaines à savoir :

- Secrétariat ;
- Service de la Gestion de Suivi des Carrières ;
- Service de la Prévision, du Recrutement et de la Formation ;
- Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux.

#### ***B- Tâches exécutées***

Toutes les tâches administratives, notamment celles relatives à la Gestion des Ressources Humaines ont été effectuées et celles-ci variaient d'un service à un autre. Ainsi, nous avons effectué :

- enregistrement des courriers arrivés et départ dans les registres respectifs ;
- transmission des courriers aux services pour le traitement ;

- classement des courriers par catégorie pour archives.
- rédaction des lettres administratives ;
- établissement des attestations de stages professionnel et académique ;
- traitements des dossiers d'avenant, de mutation, d'autorisation d'absence, congé administratif ;
- établissement des attestations de présence aux postes des stagiaires ANPE ;
- établissement de certificat de validité de présence aux postes.

## **Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées**

Malgré toute leur qualité de service fourni, force de travail ainsi que tous leurs moyens disponibles, nous ne manquons pas mal de quelques traces de difficultés à savoir :

- manque de matériel informatique et de bureaux ;
- manque de documentation ;
- l'absence de l'historique du Ministère ;
- insuffisance de moyens de communication.

**CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre, il sera question d'une part de la problématique, des objectifs de l'étude, des hypothèses et de la revue de littérature ; d'autre part de la méthodologie de notre recherche.

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

Cette section sera basée sur la Problématique, objectifs, revue de littérature et hypothèses de l'étude.

### **Paragraphe 1: Problématique et objectifs de l'étude**

#### ***A- Problématique***

L'homme était un facteur secondaire dans le système de production, il était au même titre que les moyens de production des objets à acquérir et à jeter après usage. Les entreprises considéraient l'homme comme une force de travail capable d'agir. L'employé était à l'instar des machines un coût à minimiser. Au fil du temps, la manière de penser et de voir les choses a évolué. L'homme devient en plus d'une main, un cœur capable de sentir et une tête capable de penser, donc une ressource à valoriser et à développer. D'où la gestion des ressources humaines.

En effet, quelle performance peut-on attendre du personnel d'une organisation, s'il n'est pas formé?

La formation apparaît aujourd'hui comme un facteur déterminant dans les stratégies de développement institutionnel de toute organisation qui se veut dynamique et compétitive. Elle est un puissant moyen de conservation d'adaptation à l'évolution technologique ou professionnelle de consolidation de l'existant ou à un besoin de développement futur des ressources humaines.

Selon Cadin, Guérin et Pigeyre, (1997): « la formation était considérée comme une dépense aux retombées exclusivement sociales, dépourvue de toute visée anticipatrice et de tout lien avec les priorités stratégiques et les résultats de

l'entreprise. Avec la reconnaissance du capital humain et des pratiques de sa gestion, celle-ci est devenue un investissement planifié et répondant à des besoins bien précis ».

Ainsi, « la réussite des actions de formation passe, non seulement, par une identification claire des besoins de formation, la planification et l'organisation des actions de formation en fonction des objectifs retenus, mais aussi par la prise en compte de la perception que les employés ont de leur capacité et l'engagement organisationnel. »Guerrero et Sire, (1999); Tracey *et al.*, (2001).

D'où la problématique de la formation du personnel nous paraît déterminante et prioritaire dans la mesure où la qualité des prestations rendues par une organisation est fonction des compétences dont elle dispose notamment des hommes chargés de l'animer. La qualité des formations effectuées dans une organisation est un véritable facteur de la productivité dans la mesure où les connaissances requises correspondent à celles attendues. D'où l'adéquation est considérée comme une condition de la performance. Toute entreprise qui veut accroître sa productivité doit mettre l'accent sur le développement et le transfert des compétences.

Au Ministère du Tourisme et de la Culture, la démarche suivie par les responsables en charge de la formation du personnel administratif laisse entrevoir des insuffisances au nombre desquelles nous pouvons relever:

- ❖ Le contenu de la formation n'est souvent pas en adéquation avec les besoins de l'administration et des agents. Ce qui traduit une **mauvaise identification des besoins en formation** ;
- ❖ En ce qui concerne le choix et l'exécution des actions de formation, ils sont très critiqués non seulement à cause de la faveur accordée à certains agents de façon subjective mais aussi du fait du non-respect du recueil des besoins en formation. Ce qui prouve **une mauvaise exécution des actions de formation** ;

- ❖ Pour ceux qui ont bénéficié de la formation, aucune évaluation de la formation n'est organisée à leur retour, ce qui ne permet pas de dire avec précision si l'investissement dans la formation impacte ou non le développement des agents et la productivité de l'Administration. Ce qui pose le **problème d'inexistence d'une évaluation post-formation** ;
- ❖ L'Administration ne dispose aucune formation à courte durée qui s'effectue à l'interne pour renforcer les capacités des agents. Ce qui explique **l'absence de la formation qualifiante** ;
- ❖ La mauvaise analyse des besoins de formations et des postes par les responsables ne permet pas aux agents d'acquérir des compétences nécessaires pour occuper leurs postes. Ce qui amène **une inadéquation entre la formation et le poste occupé** ;
- ❖ On remarque que le pré-requis de certains agents bénéficiaires de la formation ne correspond pas aux besoins de formation qui leurs sont octroyés, ce qui traduit **la non complémentarité entre le pré-requis et le besoin de formation.**

C'est en se fondant sur ces constats que l'idée nous est venue de poser la question principale suivante:« **Existe-t-il une adéquation entre la formation et le poste occupé.**»

De cette question principale découle les questions spécifiques suivantes :

- ✓ Les postes en occupation sont-ils bien décrits ?
- ✓ Quel lien existe-t-il entre la formation et le poste occupé ?

### ***B- Objectifs de l'étude***

En nous engageant sur ce thème de recherche, nous poursuivons deux types d'objectifs : général et spécifiques.

➤ **Objectif général**

Le présent travail a pour objectif général, **l'étude de l'adéquation entre la formation et le poste occupé** au Ministère du Tourisme et de la Culture.

➤ **Objectifs spécifiques**

De l'objectif général découle les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ Description des postes en occupation.
- ✓ Mesurer l'adéquation entre la formation et le poste occupé.

**Paragraphe 2 : Revue de littérature et hypothèses de recherche**

*A- Revue de littérature*

La revue de littérature est un rapport de recherche et de lecture qui fait ressortir des éléments pertinents d'un ou plusieurs auteurs sur des sujets donnés. Elle permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur un sujet ou un domaine étudié. A cet exercice, quelques propositions de certains auteurs ayant déjà abordé une étude sur la gestion de la formation du personnel sont retenues.

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».

La mise en œuvre de la politique de formation passe par le processus d'élaboration du plan de formation qui comprend les différentes phases dont l'analyse de la situation initiale, l'analyse des activités professionnelles, la

définition des besoins de formation, la spécification des objectifs de formation, le choix, la conception, l'élaboration des méthodes, la mobilisation des moyens, la conception et la mise au point du plan et des outils d'évaluation. Il importe pour ne pas tomber dans le favoritisme, de déterminer les actions de formation sur une base rationnelle. «La Direction des Ressources Humaines doit jouer également un rôle d'information au sujet des programmes de formation, auprès des employés. » ST-ONGE Sylvie et al. (2004, p. 249).

D'après CITEAU Jean Pierre, (2002, p.113) « Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible, la densité, la durée et le contenu d'une action. Les responsables en charge de la formation auront pour mission de traduire ces objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectés à la formation ».

L'atteinte de ces objectifs résulte de l'évaluation qui permet de comparer ce qui est fait à ce qui est prévu, d'apprécier l'écart constaté, d'évaluer le degré de transfert des connaissances, et de calculer la rentabilité de la formation en analysant ses effets sur la performance de l'entreprise. « 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).

La professionnalisation des formations s'accompagne d'une diversification croissante des spécialités enseignées. Prendre en compte ces spécialités dans l'analyse des relations entre formations et emplois devient nécessaire à l'évaluation des politiques éducatives. Deux approches sont confrontées dans cet article. La première est fondée sur la mise en correspondance des formations et des emplois. L'adéquation est considérée comme une condition de la performance. La seconde part de l'observation des recrutements survenus au cours de l'insertion professionnelle et propose

d'analyser la diffusion de chaque formation entre les emplois et l'alimentation des emplois par les formations.

La correspondance entre spécialité de formation et spécialité d'emplois n'est contre-intuitive que pour tous ceux qui ont une vision très normative ou adéquate des relations entre formations et emplois. Les autres connaissent cette réalité récurrente et savent bien qu'il ne s'agit en rien d'un artefact statistique. Il ne s'agit pas non plus d'un dysfonctionnement du marché du travail ou du système de formation : l'accès à l'emploi est un processus complexe où la formation explicite (le diplôme) est une condition souvent nécessaire mais rarement suffisante. Il est cependant clair qu'il faut prendre acte de ce que «...Le lien entre les formations (professionnelles) et les types d'emplois sur lesquels elles débouchent n'est pas statistiquement étroit » Giret et *al.*,(2003). La qualité de l'appariement entre un individu et un emploi dépend de la complétude entre savoirs acquis et savoirs requis. Cette qualité n'est pas postulée *à priori* mais résulte de l'observation des appariements-individuels entre la formation détenue et l'emploi occupé. L'analyse des relations formations-emplois se focalise alors sur la mise en correspondance entre métiers exercés et métiers appris. Les situations d'adéquation optimisent les avantages pour les individus, les employeurs et la collectivité qui a financé la formation. Les situations de non-correspondance pointent le dysfonctionnement dans l'allocation des ressources humaines.

Selon J. Affichard, (1981) une variable d'adéquation normative entre le niveau de formation d'un individu et celui de son emploi a été construite sur la base du rapprochement normatif.

### *B-Clarification des concepts*

**Formation** : Ensemble des actions, de moyens, de méthodes et de support planifier à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leur comportement, leur attitudes, leur habiletés, et leur capacités mentales nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles futures.

**Formation initiale** : 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.

**Formation professionnelle** : 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 économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.

**Formation continue**: Considéré comme l'ensemble de mécanisme et dispositif par les quels les employés sont appelés à s'adapter aux changements structurels et aux variations de l'organisation du travail. Elle a pour but l'adaptation et la promotion professionnelle et sociale des travailleurs. Elle leurs confère une qualification nouvelle en leurs permettant d'accéder aux différents niveaux de culture et de qualification professionnelle.

**Politique de Formation** : Elle s'entend comme un ensemble de déclarations d'intentions et de décisions qui définissent les grandes orientations et les priorités de la formation, les voies à suivre et les moyens à mettre en œuvre pour exécuter ces décisions, des options globales sur les contenus de la formation.

**Plan de formation** : Outil de management de la formation, le plan de formation constitue la traduction opérationnelle et budgétaire des moyens affectés au

développement de la compétence individuelle et collective au sein de l'administration.

**Adéquation** : Rapport de convenance parfaite, équivalence. Fait d'être bien adapté à son usage, à son emploi.

**Emploi** : Situation de travail suffisamment commune pour pouvoir être occupée par un même individu.

**Poste de travail** : Situation de travail spécifique définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution, indépendamment de son titulaire.

**Identification des besoins** : Démarche qui consiste à recueillir des informations sur les postes et les niveaux de responsabilité des salariés afin de déterminer les tâches moins bien exécutés et pas du tout exécutés en raison de la non compétence.

**Analyse des besoins de formation** : Démarche organisée de traitement de données recueillies pour repérer et définir des besoins d'actions de formation. Elle a pour but de produire les objectifs de formation pertinents et réalistes.

**Besoin de formation** : Ecart entre les compétences réelles et les compétences nécessaires requises pour pouvoir occuper un poste, assurer une mission, permettre des évolutions dans une situation.

**Evaluation de la formation** : Opération consistant à mesurer l'efficacité d'une action ou d'une politique de formation au regard des objectifs définis, des résultats attendus et des conditions de réussite prédéterminées.

**Compétence** : Ensemble de ressources de savoir, de savoir-faire, de savoir-être, de savoir-agir et de savoir-réagir définis dans l'exercice d'un emploi dans une situation d'activité donnée et un environnement donné.

**Performance** : Résultat d'une bonne pratique de management. Elle associe l'efficacité et l'efficience.

**Référentiel de compétence**: base de données qui recense et décrit toutes les compétences nécessaires au fonctionnement de l'Administration. Il résulte de l'analyse des activités, sert à identifier les compétences et permet à chacun de se situer dans son poste de travail.

### *B- Hypothèses de recherche*

Pour bien mener notre étude, nous avons formulé des hypothèses liées aux objectifs spécifiques. Ce qui nous permettra de les vérifier dans le cadre de notre étude.

- ❖ La description de poste est due aux exigences requises pour son exercice.
- ❖ L'adéquation de la formation avec le poste occupé s'explique par une bonne analyse des postes.

## **SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans le but d'atteindre notre objectif général qui est **l'étude de l'adéquation entre la formation et le poste occupé** au MTC, nous avons adopté une méthodologie qui se présente comme suit : les objectifs de la collecte et de l'analyse des données, les outils de la collecte et de l'analyse des données.

### **Paragraphe 1 : Objectifs de la recherche et outils de la collecte des données**

#### *A- Objectifs de la recherche*

La collecte et l'analyse des données ont pour objectif de recueillir les informations permettant de vérifier l'exactitude des différentes hypothèses de recherche ci-dessus formulées.

### ***B- Outils de la collecte des données***

En tenant compte de la nature du thème de la présente étude, nous avons opté pour : l'observation, les questionnaires, l'enquête documentaire et l'échantillon de l'enquête.

#### **➤ Observation**

L'observation consiste à noter directement le déroulement matériel des activités de chaque service et de relever les faits marquants. L'observation directe nous a permis de toucher du doigt les réalités, de constater les différents problèmes spécifiques évoqués plus haut et d'en débattre avec quelques responsables. Il faut signaler que notre enquête a été réalisée à l'intérieur du MTC avec ses agents.

#### **➤ Questionnaire**

Il est le principal outil de collecte de nos informations sur le lieu de stage. Il est élaboré à partir de la revue de littérature et des entretiens semi-directs que nous avons eu avec certain personnel. Vu l'importance du thème, nous l'avons élaboré en s'assurant de la compréhension de son contenu, de telle façon que chaque agent a la possibilité de répondre.

#### **➤ Enquête documentaire**

L'enquête documentaire nous a permis d'exploiter des documents relatifs à la gestion des ressources humaines et particulièrement à la formation. Ainsi, nous avons été dans les bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) et pour l'université d'Abomey- Calavi (UAC) où nous avons consulté des ouvrages traitant de la gestion des ressources humaines en général et de la formation en particulier. Aussi, des recherches sur internet nous ont permis d'avoir accès à quelques articles relatifs à la formation.

➤ **Echantillon de l'enquête**

L'échantillon est par définition un sous ensemble de la population de base qui est interrogé après sélection lors d'une enquête. Les données utilisées dans ce travail ont été collectées pendant nos trois (03) mois de stage au MTC par questionnaire. La population mère est de 385 constitué de l'ensemble de personnel du MTC, nous avons considéré un échantillon de 48 agents réparti comme suit :

Tableau I: Structure de l'échantillon par catégorie

Catégorie socioprofessionnel	Cadres	Agents de maîtrise	Agents d'exécution	Total
Effectifs	20	18	10	48
Pourcentage %	41.66	37.5	20.83	100

**Source** : Etablit pas nous même à partir des effectifs du MTC

A la lecture de ce tableau, on constate que les cadres regorgent le plus grand pourcentage des effectifs de l'échantillon. Ce qui explique que les cadres sont, plus considérés dans notre enquête. Notons que cinq (05) agents considérer ne nous ont pas fournis des renseignements au complet sur le questionnaire. Ainsi, nous avons eu à travailler avec 43 agents.

**Paragraphe 2 : Outils de l'analyse des données**

Concernant l'analyse des données, nous avons utilisé l'approche qualitative et quantitative pour le recueil des données.

➤ **Approche qualitative**

Nous avons procédé à une analyse de contenu des informations recueillies par entretien. Les analyses lexicale et thématique sont envisagées. L'analyse

lexicale nous a permis d'élaborer le questionnaire et l'analyse thématique est envisagée pour mieux cerner les préoccupations des participants aux entretiens.

➤ **Approche quantitative**

Des outils d'analyse statistique sont mobilisés pour analyser les données recueillies par questionnaire. Il s'agit notamment des statistiques descriptives (fréquence).

**CHAPITRE III : 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 issues des objectifs et enfin, des suggestions pour l'amélioration de la gestion de la formation.

## **SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES**

Cette section est consacrée d'une part, à la présentation et à l'analyse des résultats issus des questionnaires distribués et à la vérification de nos hypothèses émises d'autre part.

### **Paragraphe 1 : Présentation et interprétation des résultats**

Les résultats des enquêtes sont présentés dans les tableaux ci-après :

Tableau II : La description des postes

Eléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
Oui	33	76,74
Non	10	23,26
Total	43	100

**Source** : Enquête de terrain, août 2016

De ce tableau, on remarque que 76,74 % des enquêtés dont leurs postes sont décrits.

Tableau III : La description des postes découle des :

Eléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
Besoins de l'administration	38	88,37
Besoins des agents	5	11,63
Total	43	100

**Source** : Enquête de terrain, août 2016

Le présent tableau nous montre que la description des postes découle des besoins de l'Administration que confirment 88,37% des agents enquêtés.

Tableau IV: Agent bénéficiant au moins une formation

Eléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
Oui	35	81,40
Non	08	18 ,60
Total	43	100

**Source** : Enquête de terrain, août 2016

A cette question, 81,40% ont bénéficié d'au moins une formation et 18,60% n'en ont pas.

Tableau V: Identification des besoins de formation

Éléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
Sur la base des choix des agents	11	25,58
Sur la base des besoins de MTC	32	74,42
Total	43	100

**Source** : Enquête de terrain, août 2016

De ce tableau, l'identification des besoins est plus basée sur les besoins de MTC soit 74,42%.

Tableau VI : Adéquation de la formation avec le poste

Éléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
Oui	11	25,58
Non	32	74,42
Total	43	100

**Source** : Enquête de terrain, août 2016

On constate que 74,42 % de formations reçues ne correspondent pas aux postes de travail.

Tableau VII : Causes de l'inadéquation de la formation avec le poste

Eléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
Mauvaise analyse des tâches	35	81,40
Mauvaise analyse des individus	08	18,60
Total	43	100

**Source** : Enquête de terrain, août 2016

On remarque ici que 81,40% des Causes de l'inadéquation de la formation avec le poste sont dues à la mauvaise analyse des postes.

Tableau VIII : Clarification des objectifs avant la formation

Eléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
Oui	34	79,07
Non	09	20,93
Total	43	100

**Source** : Enquête de terrain, août 2016

79,07% affirment que les objectifs sont définis avant la formation et 20,93% pour le contraire.

Tableau IX : Exécution des actions de formation

Eléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
Oui	06	13,95
Non	37	86,05
Total	43	100

**Source** : Enquête de terrain, août 2016

Parmi les 43 agents questionnés, 86,05 % montrent que les actions ne sont pas exécutées contre 13,95%.

Tableau X : Les entraves à la bonne exécution des actions de formation

Eléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
La non validation à la bonne date des plans de formation	22	51,16
L'annonce de la privatisation et l'absence de volonté des dirigeants	00	00
Difficulté budgétaire	21	48,84
Total	43	100

**Source** : Enquête de terrain, août 2016

De ce tableau, 51,16 % des agents estiment que les entraves à la bonne exécution des actions de formation sont dues au non validation à bonne date des plans de formation et 48,84% aux difficultés budgétaires.

Tableau XI: Evaluation post-formation

Eléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
Oui	00	00
Non	43	100
Total	43	100

**Source** : Enquête de terrain, août 2016

Parmi les 43 agents questionnés, la totalité affirme qu'il n'existe pas d'évaluation post-formation.

Tableau XII: Suivi et transfert de connaissances acquises

Eléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
Oui	11	25,58
Non	32	74,42
Total	43	100

**Source** : Enquête de terrain, août 2016

Il ressort que le taux de mécanisme du Suivi et de transfert de connaissances acquises est très faible soit 25,58 %.

Tableau XIII : Pratique actuelle de la formation

Eléments de réponse	Nombre de réponses	Pourcentage %
Satisfaisant	00	00
Peu satisfaisant	13	30,23
Non satisfaisant	30	69,77
Total	43	100

**Source :** Enquête de terrain, août 2016

Le présent tableau nous montre que la pratique actuelle de la formation ne répond pas aux aspirations des agents.

### **Paragraphe 2 : Analyse des résultats**

D'après l'analyse des résultats des tableaux II et III, nous pouvons dire que les postes non décrits s'expliquent par une mauvaise identification des tâches et la description des postes relève des besoins de l'administration.

Il ressort de la lecture du tableau IV que la majorité des agents ont eu à suivre au moins une formation. Ce qui explique le renforcement des capacités des agents dans le but de pouvoir participer aux meilleurs rendements de l'administration.

Au niveau du tableau V, l'identification des besoins de formations ne résulte pas seulement des besoins des agents mais surtout des besoins de l'administration. Donc les besoins de formation sont identifiés comme étant la réponse à des objectifs qui sont fixés par la hiérarchie. Ce qui veut dire que les objectifs ont une incidence sur le choix des modules de formation.

Les tableaux VI et VII nous montrent que nombreux sont des agents dont leurs formations ne sont pas adéquates avec leurs postes ; ce qui traduit une mauvaise analyse des postes. Il convient à dire que la plupart des compétences acquises

ne correspondent pas aux celles attendues pour occuper un poste ou atteindre un résultat souhaité. Il importe que les responsables de formation exploitent la méthode de GPEC qui confronte le profil des personnes au profil requis pour occuper le poste, afin de dégager des écarts susceptibles d'être résolus par la formation professionnelle.

Des tableaux IX et X, nous pouvons dire que les actions de formation ne sont pas exécutées à raisons de : l'insuffisance budgétaire et la non validation à bonne date du plan de formation. Celles-ci ne permettront pas d'aboutir aux objectifs prévus.

Le tableau XI confirme que l'évaluation post-formation est inexistante à cause de la non maîtrise des techniques d'évaluation. Il est à noter que cette inexistence ne permet pas de mesurer l'effet de la formation sur les résultats et le fonctionnement général de l'administration. De même le tableau XII révélant un très faible taux de mécanisme du suivi et de transfert de connaissances résulte de l'inexistence de l'évaluation post-formation.

En abordant le tableau XIII qui évoque la question de la pratique actuelle de formation, on remarque que les agents ne sont pas satisfaits. Cette mauvaise pratique de la formation s'explique entre autre par : le non accompagnement des agents au cours et au retour de leurs formations, le manque de financement, l'absence de formation qualifiante, la mauvaise identification des besoins de formation, la Mauvaise exécution des actions de formation, la non complémentarité entre le pré-requis et le besoin de formation.

### **Paragraphe 3 : Vérification des hypothèses**

Il s'agit de vérifier ici les hypothèses émises les unes après les autres.

#### **✓ Vérification de l'hypothèse 1**

D'après l'analyse des résultats recueillis, les tableaux II et III nous confirment que les postes sont décrits à partir des besoins de l'administration. Ainsi, ces besoins vont permettre de définir les compétences nécessaires que dispose l'agent sélectionné pour l'exercice du poste afin de pouvoir participer à un meilleur résultat. C'est donc sous cet angle que la description des postes doit répondre aux exigences requises pour son exercice (connaissances théoriques nécessaires, les pratiques professionnelles requises, comportements et attitudes adaptés au travail). D'où l'hypothèse 1: « **la description de poste est due aux exigences requises pour son exercice** » est confirmée.

✓ **Vérification de l'hypothèse 2**

A partir de l'analyse des données des tableaux IV et V, l'inadéquation de la formation avec le poste occupé relève de la mauvaise analyse des postes que confirme 81,40% des enquêtés. Il ressort donc que, l'analyse des postes permet d'identifier au regard des exigences des emplois, les compétences requises pour occuper un poste. Elle permet d'établir les besoins de formation en relation avec les exigences des emplois lorsque l'employé ne possède pas toutes les qualités requises. D'où l'hypothèse 2 : « **L'adéquation de la formation avec le poste occupé s'explique par une bonne analyse des postes** » est vérifiée.

## **SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

En tenant compte des constats faits par rapport à la manière de la gestion de la formation au Ministère du Tourisme et de la Culture, nous avons quelques suggestions nécessaires qui permettront aux responsables hiérarchiques de définir une meilleure politique de formation dans le court, moyen et long termes. Nous allons fixer également les conditions de mise en œuvre des approches de solutions.

### **Paragraphe 1: Suggestions**

L'adéquation de la formation avec le poste occupé est une condition de réussite de la performance. C'est en ce sens qu'il serait souhaitable aux responsables de la formation, à partir des objectifs, des stratégies, de la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise de recueillir les ressources humaines disponibles au niveau des différents postes de travail et les besoins de compétences requises par une activité professionnelle. Ensuite, comparer le niveau des agents occupant ou devant occuper ces postes et des exigences de compétences liées aux postes ainsi décrits. Il peut s'agir aussi de croiser les compétences liées aux activités d'un service avec les caractéristiques des salariés du service considéré du point de vue de la maîtrise de ces compétences à un moment donné et en déduire les déficits qui pourraient faire l'objet d'une action de formation.

La mobilisation des compétences requises et celles disponibles traduisant l'adéquation de la formation avec l'emploi a sa base dans l'analyse des postes qui présente une large gamme d'utilisation possible :

- définition des besoins en personnel ;
- recrutement et sélection ;
- appréciation du personnel ;
- formation du personnel ;
- élaboration des plans de carrière ;
- détermination des grilles de rémunération ;
- organisation de l'entreprise ;
- amélioration des conditions de travail.

Elle peut être menée selon l'une des diverses méthodes qui est l'entretien (identification de l'agent et du poste, tâches, relations, exigences, évolution de carrière) jugée la plus appropriée. Le respect des processus de cette analyse est une solution à l'adéquation de la formation avec le poste.

Quant à la description du poste, l'application de la démarche de la GPEC favoriseraient une meilleure identification du poste et de l'individu disposant des pratiques professionnelles requises pour l'exercice du poste.

En général, pour l'amélioration de la gestion de formation, il faut que les personnes impliquées dans le processus de formation au MTC (chefs hiérarchiques et responsable de formation) :

- maîtrisent les missions et objectifs de la structure ou de l'organisation ;
- maîtrisent les effets de performance existants au sein de l'organisation ;
- analysent les causes pour déterminer si les écarts observés peuvent être comblés par des actions de formation,
- définissent les compétences précises qu'il faut développer par priorité d'action.

Les responsables du MTC pourraient aussi prendre en considération certaines mesures pour pallier aux difficultés financières et au non validation à bonne date du plan. Il s'agit de :

- faire un travail prévisionnel pour voir en fonction des capacités budgétaires, le minimum des formations à retenir. Le plan de formation ne doit plus être élaboré seulement sur la base du pourcentage à allouer à la formation mais aussi et surtout en tenant compte des contraintes budgétaires pour opérer des choix des formations à accorder à chaque direction;
- bien concevoir et à temps le plan de formation ;
- sensibiliser les responsables en charge de la validation sur la nécessité de disposer d'un plan de formation en début d'année pour l'efficacité des actions à mener ;
- vulgariser le plan de formation adopté.

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 leur compétence à chaque retour de formation.

C'est la raison pour laquelle il urge d'instaurer au MTC un système d'évaluation capable de rendre compte de l'application réelle des acquis de formation sur le lieu de travail par les formés.

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.).

Pour avoir ces renseignements, deux formes d'évaluation sont utilisées: L'évaluation informelle consistant pour le supérieur immédiat à porter un jugement sur son agent à la suite d'une formation.

L'évaluation formelle : il s'agit de mesurer de la façon la plus objective possible, les résultats obtenus par les agents formés. Pour ce faire, il faut :

- revoir les objectifs mesurables fixés pour le programme de formation et la contribution spécifique du participant après avoir suivi le programme de formation ;
- consulter les dossiers des participants en examinant les différents résultats (sur la productivité, sur le taux d'absentéisme...) afin de déterminer des écarts « avant-après » la période de formation ;
- tester les participants en mesurant, par des examens, les changements apparents dus à la formation ;
- évaluer le rendement des participants (cela est nécessaire si et seulement si le programme de formation ne peut être mesuré quantitativement, évaluation du travail d'un cadre par exemple) ;
- réaliser de façon discrète une enquête sur la manière dont les formés appliquent les connaissances acquises et les résultats obtenus en matière de performance;
- consulter les participants (un questionnaire pourrait être un outil utilisé pour connaître les opinions des gens formés au sujet du programme de formation).

## **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions**

L'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes pourrait être complète que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

Toutes les propositions précédemment faites ne serviront que si les autorités du MTC reconnaissent la place et l'importance des ressources humaines dans leur Administration. Le Ministère du Tourisme et de la Culture gagnerait beaucoup plus en dynamisant ses ressources humaines, en améliorant leurs conditions de travail, en leurs offrant de meilleures possibilités de développement individuel et collectif pour espérer en retour une forte motivation au processus de développement de l'Administration. En effet, les agents, à leur poste de travail, sont les mieux placés pour connaître leurs propres difficultés relatives à l'accomplissement de leurs tâches et leurs désirs de développement personnel.

Aussi, une amélioration du système d'information et de communication dans l'Administration s'impose car au cœur de tout développement, l'information et la communication favorisent les échanges entre les employeurs et les travailleurs. Il urge donc que les responsables revoient le système de communication en place dans l'entreprise afin qu'il puisse permettre la bonne circulation de l'information et sa bonne compréhension. Ainsi, la perception des agents du MTC sur la définition des besoins de formation et leur indifférence quant à la gestion de la formation pourront être corrigées avec la diffusion systématique des plans élaborés.

La gestion de la formation des agents au sein dudit ministère s'améliora et répondra plus aux aspirations des agents si les responsables hiérarchiques tiennent en compte des suggestions et des conditions de mise en œuvre ci-dessus.

## CONCLUSION

Le potentiel humain d'une entreprise constitue le réflexe de son développement. Ainsi, la mise en place d'une politique rigoureuse destinée à valoriser au mieux ses ressources humaines existantes et qui doit demeurer une priorité, sous-entend la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités et de moyens appropriés dont la formation.

Nos investigations au MTC, lieu de notre stage, nous ont révélé l'existence de certaines insuffisances en matière de formation. A partir de ces insuffisances, nous avons choisi notre thème sur la gestion de la formation en définissant deux (02) objectifs spécifiques regroupés sous l'objectif général : « **Etude de l'adéquation entre la formation et le poste occupé** » sur lequel nous avons basé notre travail. Ces objectifs sont relatifs à la description des postes en occupation et à l'adéquation entre la formation et le poste occupé. Plusieurs méthodes sont adoptées pour l'atteinte de ces objectifs à savoir le questionnaire, la recherche documentaire, l'entretien semi-direct avec le personnel du MTC. Il est retenu de l'analyse des résultats obtenus que la non pertinence du processus de l'analyse des postes est une cause de l'inadéquation de la formation avec le poste occupé. Des approches de solutions et des conditions de mise en œuvre sont également proposées pour améliorer la pratique actuelle de la formation des travailleurs du MTC.

En définitif, la formation demeure une activité fondamentale qui est au cœur de tout développement organisationnel et, en tant que tel, ne doit en aucun cas être relégué au dernier rang si la réalisation de la performance est l'objectif majeure Alain MEIGNANT, (2006) explique en ces termes : « disposer à temps, des effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial

compatible avec ses objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible ».

Toutefois, la présente recherche reste limitée dans ses ambitions compte tenu du temps. Nous sommes convaincus que des études complémentaires sont nécessaires pour permettre au secteur public d'afficher plus de performances dans ses prestations.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- AFFICHARD J., (1981), « Quels emplois après l'école : la valeur des titres scolaires depuis 1973 », *Économie et Statistique*, 173, pp. 7-26.
- BALDWIN J. R., (2000), « L'innovation et la formation dans les nouvelles entreprises », Document de Travail n°123, Direction des études analytiques, Statistique Canada.
- CADIN L. F., GUERIN et F. PIGEYRE, (1997), « *Gestion des Ressources humaines* » Paris, Dunod.
- CITEAU, J.P.,(2002), « Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques », 2ème édition, Paris, Armand Colin, p.113.
- GIRET et al, (2003), « L'enseignement supérieur professionnalisé. Un atout pour entrer dans la vie active », *Bref-Céreq* n° 195, mars.
- GUERRERO S. et B. SIRE, (1999), « La motivation à se former chez les ouvriers et employés : approche conceptuelle et résultats empiriques », Les Notes de LIRHE, No 293/99, p. 1-21.
- MEIGNANT, A., (1995), « Les compétences de la fonction ressources Humaines » Editions Liaisons, p. 297),
- MEIGNANT, A.,(2006) «Manager la formation » édition 3 p 342.
- PERETTI, J. M., (1998), « Gestion des ressources humaines », Paris.
- ST-ONGE, S. et al., (2004), « Relever les défis de la Gestion des Ressources Humaines », 2ème édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, p. 249.
- TRACEY et al,(2001),« The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes » *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, n°1, p. 5-23.

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°	TITRE	PAGE
I	structure de l'échantillon par catégorie	29
II	la description des postes	31
III	source de la description des postes	31
IV	agent bénéficiant au moins une formation	32
V	identification des besoins de formation	32
VI	adéquation de la formation avec le poste	33
VII	Causes de l'inadéquation de la formation avec le poste	33
VIII	Clarification des objectifs avant la formation	33
IX	exécution des actions de formations	34
X	les entraves à la bonne exécution des actions de formation	34
XI	évaluation post-formation	35
XII	suivi et transfert de connaissances acquises	35
XIII	pratique actuelle de la formation	35

## ANNEXES

### ANNEXE N°1 : QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de licence en Gestion des Ressources Humaines à la FASEG, nous avons choisi à l'occasion de notre stage pratique au MTC, de mener notre réflexion sur le thème : « Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des agents du MTC ».

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant au questionnaire ci-après.

1) Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre                       Agent de maîtrise                       Agent d'exécution

2) Votre poste de travail est-il décrit ? Oui                       Non

Si oui, correspond-t-il aux exigences requises pour son exercice ?

3) Depuis votre embauche, avez-vous bénéficié d'au moins une formation ?

OUI                       NON

Si oui, laquelle.....

Si non, pourquoi.....

4) Comment identifie-t-on les besoins de formation au MTC ?

Sur la base des choix opérés par les travailleurs eux-mêmes

Sur la base des thèmes répertoriés par la section gestion de la formation

5) Pensez-vous que les formations sont décidées dans le but de combler les problèmes de formation détectés lors de l'évaluation annuelle des

performances Oui                       Non

6) Les connaissances acquises lors de la formation correspondent elles à celles dont vous avez vraiment besoin pour occuper votre poste ?

Oui                       Non

7) Les responsables vous ont-ils défini des objectifs avant votre départ en formation ?                      Oui                       Non

8) Selon vous, toutes les actions de formation prévues au plan de formation pour une année sont-elles toujours exécutées ? Oui  Non

9) Quelles sont les entraves à la bonne exécution des plans de formation ?

- La non validation à bonne date des plans

- L'annonce de la privatisation et l'absence de volonté des dirigeants

- Les difficultés financières

10) Les agents sont-ils évalués à leur retour de formation ?

Oui  Non

11) Existe-t-il un mécanisme du suivi et de contrôle du transfert des connaissances acquises lors des formations dans votre milieu de travail ?

Oui  Non

12) Quelles sont vos appréciations sur la pratique actuelle de la formation ?

.....

13) Quelles sont vos propositions d'améliorations de la formation.....

**Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire qui nous permettra d'améliorer la qualité de nos prestations**

## TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT .....	I
DEDICACE.....	II
REMERCIEMENT .....	IV
LISTE DES SIGLES .....	V
RESUME .....	VII
SOMMAIRE .....	VIII
INTRODUCTION.....	1
<b>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE .....</b>	<b>3</b>
SECTION1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL.....	4
<i>Paragraphe 1 : Présentation du MTC .....</i>	<i>4</i>
A- Mission .....	4
B- Attributions.....	4
C- Organisation .....	5
D- Fonctionnement .....	6
<i>Paragraphe 2 : Présentation de la structure d'accueil .....</i>	<i>7</i>
SECTION2 : DEROULEMENT DU STAGE .....	16
<i>Paragraphe1 : Organisation du travail et tâches exécutées .....</i>	<i>16</i>
A- Organisation du travail.....	16
B- Tâches exécutées.....	16
<i>Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées .....</i>	<i>17</i>
<b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>18</b>
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS, REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES .....	19
<i>Paragraphe 1: Problématique et objectifs de l'étude.....</i>	<i>19</i>
A- Problématique .....	19
B- Objectifs de l'étude.....	21
<i>Paragraphe 2 : Revue de littérature et hypothèses de recherche.....</i>	<i>22</i>
A- Revue de littérature .....	22
B- Clarification des concepts .....	25
C- Hypothèses de recherche .....	27
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	27

<i>Paragraphe 1 : objectifs de la recherche et outils de la collecte des données</i>	27
.....	27
A- Objectifs de la recherche .....	27
B- Outils de la collecte des données.....	28
<i>Paragraphe 2 : Outils de l'analyse des données.....</i>	29
<b>CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS ..</b>	<b>31</b>
SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES .....	32
<i>Paragraphe 1 : Présentation et interprétation des résultats.....</i>	32
<i>Paragraphe 2 : Analyse des résultats .....</i>	38
<i>Paragraphe 3 : Vérification des hypothèses.....</i>	39
SECTION 2 : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE .....	40
<i>Paragraphe 1: Suggestions.....</i>	41
<i>Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions .....</i>	44
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>47</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>48</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>VIII</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>X</b>