



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

**POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME D'ADMINISTRATEUR DES SERVICES
PUBLICS**

DÉPARTEMENT :
MANAGEMENT

SPÉCIALITÉ :
MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

THÈME

**CONTRIBUTION À UNE GESTION OPTIMALE DES
FORMATIONS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE :
CAS DU MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES
TRANSPORTS (MTPT)**

Réalisé et soutenu par

IDJIDINA Adéyèmi Peace L.

Sous la direction de :

Maître de stage :

GUEDEGBE TINKPON Edith Adélèyè

Chef du Service de la Planification, du

**Recrutement et de la Formation
(DRH/MTPT)**

Directeur de mémoire :

Dr FANOU Codjo Charlemagne

Maître-assistant (CAMES)

ENAM/ UAC

Année Académique : 2014-2015



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

**POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME D'ADMINISTRATEUR DES SERVICES
PUBLICS**

DÉPARTEMENT :
MANAGEMENT

SPECIALITÉ :
MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

THÈME

**CONTRIBUTION À UNE GESTION OPTIMALE DES
FORMATIONS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE :
CAS DU MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES
TRANSPORTS (MTPT)**

Réalisé et soutenu par:

Adéyèmi Peace L. IDJIDINA

Sous la direction de :

Maître de stage :
Edith Adélèyè GUEDEGBE TINKPON
Chef du Service de la Planification, du
Recrutement et de la Formation
(DRH/MTPT)

Directeur de mémoire :
Dr Codjo Charlemagne FANOU
Maitre-assistant (CAMES)
ENAM/ UAC

Année Académique : 2014-2015

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT : Pascal DAKPO

*Socio-Anthropologue, Maître de Conférences Universités
du CAMES/UAC*

VICE-PRÉSIDENT : Rufine Félicité AGBO

*Administrateur Civil, Consultante indépendante en
Administration Générale et Territoriale et en Gouvernance
et Développement Local. Directrice de Cabinet du Maire
d'Abomey-Calavi.*

MEMBRE : Sègla LIHOUSSOU

Expert en Décentralisation et Gouvernance Territoriale

**L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM) N'ENTEND
DONNER NI APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES
DANS CE MÉMOIRE. CES OPINIONS
DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME
PROPRES À SON AUTEUR.**

DÉDICACE

A mes géniteurs
Jonas IDJIDINA, Jeanne AWESSOU
pour m'avoir permis de découvrir l'alphabet et
pour tous les efforts consentis.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements s'adressent à :

- Monsieur Codjo Charlemagne FANOUE, directeur de mémoire pour avoir spontanément accepté de diriger ce travail malgré ses nombreuses occupations ;
- Monsieur Edgard QUENUM, Directeur des Ressources Humaines, qui a su très tôt m'offrir le cadre propice pour mes travaux de recherche, mon tuteur de stage, Madame Edith Adélèyè GUEDEGBE TINKPON, Chef du Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation, pour m'avoir encadré et orienté, tout en prêtant une oreille attentive à mes diverses sollicitations ;
- aux honorables membres du jury ;
- tout le personnel du MTPT, en l'occurrence celui de la DRH ;
- mes sœurs Sitaël, Glwady, Ariane, Françoise et mes frères Mickaël et Charly qui en toutes circonstances m'ont soutenue ;
- tout le personnel administratif de l'ENAM pour son soutien ;
- tout le corps enseignant du cycle II de l'ENAM, en particulier celui de la filière MSP pour la connaissance à nous donnée dans une ambiance conviviale, avec abnégation et altruisme ;
- toute la promotion Management des Services Publics (MSP) ;
- mes amis Armel, Benjamin, Juste, Arnold, Karine et Marie qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail. Qu'ils trouvent ici, l'expression de mes vives et profondes reconnaissances.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AC : Attaché de Cabinet

ACE : Agent Contractuel de l'État

ANAC : Agence Nationale de l'Aviation Civile

ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi

APE : Agent Permanent de l'État

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar

CNSR : Centre National de Sécurité Routière

CNERTP : Centre National d'Essais et de Recherche des Travaux Publics

DC : Directeur de Cabinet

DDTTP : Directions Départementales des Transports et des Travaux Publics

DET : Direction des Etudes Techniques

DGB : Direction Générale du Budget

DGTP : Direction Générale des Travaux Publics

DGTT : Direction Générale des Transports Terrestres

DIP : Direction de l'Informatique et du Pré-archivage

DRH : Direction des Ressources Humaines

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

FR : Fonds Routier

MTFPRAI : Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle

MEFPD : Ministère de l'Économie, des Finances et des Politiques de Dénationalisation

MIT : Ministère des Infrastructures et des Transports (MIT)

MTPT : Ministère des Travaux Publics et des Transports

PS : Problème Spécifique

SADC : Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux

SGM : Secrétaire Général du Ministère

SGAPE : Statut Général des Agents Permanents de l'État

SGSC : Service de la Gestion et du Suivi des Carrières

SPRF : Service de la Planification du Recrutement et de la Formation

SIGFIP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

LISTE DES TABLEAUX

<u>Listes</u>	Pages
<u>Tableau 1</u> : Répartition du personnel du MTPT par corps	16
<u>Tableau 2</u> : Programmation des départs à la retraite courant 2012-2016	21
<u>Tableau 3</u> : Effectif de la DRH du MTPT	22
<u>Tableau 4</u> : Nombre de formation qualifiante	26
<u>Tableau 5</u> : Nombre de formation diplômantes	27
<u>Tableau 6</u> : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts	33
<u>Tableau 7</u> : Tableau de Bord de l'étude (TBE)	41
<u>Tableau n° 10</u> : Présentation des données relatives au problème spécifique n° 1	57
<u>Tableau n° 11</u> : Présentation des données relatives au problème spécifique n° 2	59
<u>Tableau n° 12</u> : Présentation des données relatives au problème spécifique n° 3	61
<u>Tableau n° 13</u> : Tableau de synthèse de l'étude (TSE)	69

LISTE DES FIGURES

<u>Listes</u>	Pages
Graphique n° 1 : Répartition du personnel du MTPT par statut	16
Graphique n° 2 : Répartition du personnel du MTPT par catégorie et par sexe	17
Graphique n° 3 : Répartition du personnel du MTPT par corps	16
Graphique n° 4 : Présentation des données du tableau n° 10	48
Graphique n° 5 : Présentation des données du tableau n° 11	50
Graphique n° 6 : Présentation des données du tableau n° 12	51

GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

Gestion : Action de gérer, action qui consiste à administrer, assurer la rentabilité (d'une entreprise ou d'une organisation).

Ressources Humaines : Ensemble des moyens humains (aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels) qu'utilise une organisation pour atteindre ses objectifs. Ce sont également les potentialités qu'il faut savoir mobiliser et mettre au service de l'organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et d'améliorer ses résultats.

Agent Contractuel de l'État : Personne autre que l'agent permanent de l'État recrutée pour occuper des emplois publics dans les services centraux ou déconcentrés des Administrations et institutions de l'État, des établissements publics à caractère social, culturel, administratif et scientifique.

Agent Permanent de l'État : Agent qui, nommé dans un emploi permanent, titularisé un grade de la hiérarchie des Administrations publiques, des services de l'État, des collectivités locales et des établissements publics à caractère social, culturel et scientifique.

Formation : Ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

Formation qualifiante : Formation de courte durée (durées inférieures à neuf mois) qui ne donnent pas droit à un reclassement de l'agent de l'État, mais qui lui permettent d'avoir les compétences complémentaires nécessaires pour occuper un poste donné du service public ou de mieux assurer les tâches dévolues au poste concerné.

Formation diplômante : Formation ayant une durée supérieure ou égale à neuf mois et qui est sanctionnée par un titre pouvant donner droit à un changement d'échelle ou à un changement de catégorie pour l'agent de l'État.

Politique de formation : Ensemble des orientations définies par la direction de l'organisation et visant à mener des activités de formation en tenant compte de toutes les composantes institutionnelles de l'organisation.

Plan de formation : Traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

Évaluation 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.

Performance : Niveau d'obtention d'un résultat demandé dans le respect des délais impartis, des normes requises (qualité, coût etc.). Elle concerne une action passée et se mesure. On dit qu'une organisation est performante lorsqu'elle remplit à la fois les critères d'efficacité et d'efficience.

RÉSUMÉ

Le Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT) actuel Ministère des Infrastructures et des Transports (MIT) a pour mission d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'État en matière de transports terrestres et aériens et de travaux publics, conformément aux lois et aux règlements en vigueur au Bénin et à la vision politique de développement du gouvernement actuel.

L'atteinte des objectifs d'une organisation nécessite la disponibilité de ressources humaines, surtout bien formées pour répondre aux changements parfois induits par de nouvelles méthodes et pratiques de travail orientées vers la satisfaction des besoins des usagers. Seule la formation assure cet état de chose.

Le stage effectué à la Direction des Ressources Humaines de ce ministère nous a permis de découvrir d'une part quelques réalités de la pratique de gestion d'une Administration et de relever quelques maldonnes. Ainsi, de nos observations, nous avons pu identifier un certain nombre de dysfonctionnements relatifs à la gestion du capital humain.

Nous avons alors choisi d'apporter un plus à cette gestion à travers la gestion des formations. Ainsi, nous avons intitulé notre sujet de recherche : « **Contribution à une gestion optimale des formations dans l'Administration publique : cas du Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT).** ».

Le développement dudit sujet s'articule autour de deux (02) chapitres dont chacun est subdivisé en sections et en paragraphes.

Dans le premier chapitre, nous avons présenté le ministère et le processus qui nous a permis d'aboutir aux trois (03) problèmes spécifiques à savoir :

- la non-exécution de certaines formations continues programmées,
- le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents,
- la non évaluation de l'impact des actions de formation.

En vue de la résolution de ces problèmes, nous avons, dans le deuxième chapitre, fixé des objectifs et émis trois hypothèses de recherche avant de présenter la méthodologie et

d'exposer les contributions antérieures à notre recherche. Après cette étape, nous avons collecté des données qui nous ont permis de vérifier les trois hypothèses. Le diagnostic a été ensuite établi, ce qui nous a permis de proposer comme solutions aux trois problèmes spécifiques :

- la nécessité de créer une ligne budgétaire au profit de la DRH pour l'exécution des formations programmées relevant de son ressort ;
- la nécessité d'alléger la procédure de décaissement des ressources financières au profit de la DRH pour l'organisation des formations ;
- la nécessité d'amener les agents en formation diplômante à accorder un intérêt certain aux formations au même titre que l'Administration;
- la nécessité de véritablement utiliser la compétence des agents revenus des formations et surtout de vérifier leur impact sur l'atteinte des objectifs du MTPT actuel MIT ;
- l'application des quatre (04) niveaux d'évaluation post-formation que sont:
 - ✓ L'évaluation de satisfaction,
 - ✓ L'évaluation pédagogique,
 - ✓ L'évaluation du transfert sur les situations de travail,
 - ✓ L'évaluation des effets de la formation.

Mots clés : Formation ; Évaluation ; Administration publique.

SOMMAIRE

INTITULÉ	Pages
Introduction	2
CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE AU CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE	5
SECTION 1 : Du cadre institutionnel de l'étude aux observations de stage	5
SECTION 2 : Ciblage de la problématique	32
CHAPITRE SECOND : VERS UNE POLITIQUE OPTIMALE DE LA FORMATION AU MTPT	39
SECTION 1 : Conception du cadre théorique et méthodologique de l'étude	39
SECTION 2 : Établissement du diagnostic et approches de solutions	55
CONCLUSION	71
BIBLIOGRAPHIE	74
ANNEXES	77
TABLES DES MATIÈRES	81

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Aujourd'hui, il n'est un secret pour personne que le monde est en perpétuels changements dus aux innovations et aux comportements des consommateurs. Ainsi, tout pays qui veut se développer, doit pouvoir compter sur le dynamisme et la compétence de ses structures étatiques, car ce sont elles qui permettent l'accroissement de toutes les formes de ressources de l'État.

Au Bénin, si le secteur privé essaie tant bien que mal de promouvoir ces qualités, il n'en est pas toujours ainsi du secteur public. Cet état de chose est d'ailleurs au centre des préoccupations institutionnelles au point de faire l'objet de recommandations en faveur d'une Administration de développement.

Dans ses attributions régaliennes, l'entreprise publique, en tant qu'unité de production, de biens ou de services doit pouvoir compter sur les ressources humaines qui sont incontestablement au cœur du processus de modernisation de l'Administration publique. Selon Jean BODIN « *Il n'y a de richesses que d'hommes* ». Cette expression pleine de signification met au centre de tout progrès et de toute mutation sociale l'homme, acteur principal de développement en raison de la place prépondérante qu'il occupe dans le développement d'une organisation. C'est pourquoi, toute organisation qui veut atteindre ses objectifs doit nécessairement mettre un accent particulier sur le développement de ses ressources humaines qui constituent le premier vecteur de création de richesse et de plus-value.

Le développement des ressources humaines passe par l'encadrement à l'entrée et à la sortie des agents, leur valorisation, l'organisation des formations à leur endroit. C'est à cette importante tâche que s'attèle toute Direction des Ressources Humaines et ici particulièrement celle du Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT) actuel Ministère des Infrastructures et des Transports (MIT).

Compte tenu de nos observations, il convient de remarquer que le MTPT, malgré les efforts de la DRH à œuvrer pour le renforcement des capacités de son personnel, est confronté à certaines difficultés de nature à plomber son fonctionnement. Il s'agit entre autres :

- la non-exécution de certaines formations continues prévues ;
- le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents;
- la non-évaluation de l'impact des formations organisées.

Ces problèmes mettent en évidence la gestion peu optimale de la formation au MTPT.

La formation étant l'un des moyens les plus efficaces pour combler les déficits de qualification et dépasser les incertitudes liées au développement des organisations dues aux bouleversements technologiques et organisationnels, nous avons donc résolu d'axer notre réflexion sur le thème : « **Contribution à une gestion optimale des formations dans l'Administration publique : cas du Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT)** ».

Le développement dudit thème s'articule autour de deux (02) axes. Il s'agira, une fois le cadre institutionnel de l'étude présenté et la problématique de recherche retenue (chapitre premier), de concevoir et de mettre en œuvre la démarche théorique et méthodologique devant conduire à la résolution de la problématique d'étude (chapitre second).

CHAPITRE PREMIER

CADRE INSTITUTIONNEL ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

Ce chapitre est consacré à la présentation du cadre institutionnel de l'étude, à l'état des lieux (section 1) et au ciblage de la problématique (section 2).

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et état des lieux

Cette section présente le cadre institutionnel et physique de l'étude (paragraphe 1) et l'observation de stage : état des lieux sur les activités de la DRH (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude

La Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT) actuel Ministère des Infrastructures et des Transports (MIT) a servi de cadre de stage en vue de la rédaction de notre mémoire. Cette partie est donc consacrée, d'une part, à la présentation de ce Ministère de façon générale (A), et à celle de sa Direction des Ressources Humaines, en particulier (B) d'autre part.

A- La structure d'accueil

La structure d'accueil est le Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT) actuel Ministère des Infrastructures et des Transports (MIT). Cette section nous permettra d'appréhender l'évolution dans le temps, du Ministère et les diverses attributions qui sont les siennes. Nous aborderons donc dans cette partie l'historique, les missions, les attributions ainsi que le fonctionnement et l'organisation du Ministère.

Historique

Le Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT) actuel Ministère des Infrastructures et des Transports (MIT) est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de l'État en matière de transports terrestres, transports aériens et des travaux publics.

La première création de ce portefeuille ministériel remonte aux années 1970 avec pour dénomination, Ministère de l'Équipement et du Transport (MET). Puis celui-ci prit très tôt la désignation de Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT). Il faudra attendre l'occasion d'un remaniement ministériel en 2006 pour consacrer son rattachement direct à la

Présidence sous l'appellation de Ministère Délégué auprès du Président de la République chargé des Transports, des Travaux Publics, et de l'Urbanisme (MDCTTPU-PR). S'en suivra une scission en deux ministères tous deux toujours délégués à la Présidence, l'un s'occupant des transports terrestres, aériens et travaux publics¹ tandis que l'autre prenait en charge les transports maritimes et infrastructures portuaires². La prise du décret N° 2011-500 du 11 juillet 2011 portant composition du gouvernement lui confère la dénomination de Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT). La vague des dénominations connaîtra toutefois son épilogue par la prise du décret N° 2016-292 du 17 mai 2016 portant composition du gouvernement, réhabilitant le ministère dans son appellation classique de Ministère des Infrastructures et des Transports (MIT).

Missions et attributions

Conformément au **décret N° 2012-376 du 6 novembre 2012** portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Travaux Publics et des Transports, le Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT) a pour mission d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'État en matière de transports terrestres et aériens et de travaux publics, conformément aux lois et aux règlements en vigueur au Bénin et à la vision politique de développement du gouvernement actuel.

À ce titre, il est chargé :

- d'initier et de conduire les réflexions et études concourant à la définition de la politique nationale et à la mise en œuvre des stratégies et actions relatives à ses domaines de compétences ;
- d'élaborer et d'assurer le respect des normes techniques et la réglementation dans tous ses domaines de compétence ;
- d'assister les collectivités locales dans la conception, l'organisation et la gestion des activités relevant des domaines de sa compétence ;
- d'assurer la planification, l'organisation, le suivi et le contrôle de toutes les actions de ses domaines de compétence visant la mise en place et l'entretien des infrastructures de transport et l'accessibilité des populations aux services sociaux de base ;
- de promouvoir et d'assurer l'encadrement des professions liées aux transports

¹ Ministère Délégué auprès du Président de la République chargé des Transports Terrestres, des Transports Aériens et des Travaux Publics (MDCTTTATP-PR) et des travaux publics.

² Ministère Délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et des Infrastructures Portuaires (MDCEMTMIP-PR)

Organisation et fonctionnement du Ministère

Organisation

Le MTPT est composé des structures ci-après : le cabinet, les directions centrales, les directions techniques, les directions départementales et les organisations sous tutelles.

Le Ministre dirige l'ensemble des structures du département dont il a la charge et il les représente au sein du Gouvernement. Il a la responsabilité du leadership politique et institutionnel ainsi que la gouvernance dans les domaines de compétence du ministère. Le Ministre exerce ses fonctions sous l'autorité et par la délégation du Président de la République, Chef de l'État, Chef du Gouvernement. Avec ses collègues membres du Conseil des Ministres, il aide le Chef de l'État à s'acquitter de son mandat par l'élaboration et la conduite des politiques, programmes, projets et budgets.

Il est donc chargé :

- de fournir au Gouvernement des prévisions sur les évolutions externes et le diagnostic sur les problèmes internes à partir des données, des faits et des chiffres ;
- d'assurer la qualité de la gouvernance et du contrôle en veillant à l'amélioration des performances, au respect de l'intérêt général, des valeurs républicaines, de l'éthique et des normes ;
- d'assurer l'organisation des moyens en déterminant les plans, programmes, projets et budgets ;
- de définir les responsabilités d'exécution dans le respect et les dispositions du **décret N° 2012-376 du 6 novembre 2012** portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT);
- d'assurer la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanente des ressources humaines ;
- de réagir aux écarts ou déviations observées par rapport aux valeurs, normes, prévisions, plans, programmes, projets et budgets en initiant les corrections, innovations et changements qui s'imposent.

Fonctionnement

Le dispositif organisationnel du Ministère permet d'identifier un certain nombre de structures et de personnes physiques qui interviennent en permanence dans son fonctionnement. Il s'agit notamment :

❖ des services directement rattachés au Ministre

Ce sont :

- le Secrétariat Particulier du Ministre (SP) ;
- la Cellule de Communication (CC) ;
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP).

❖ des personnes directement rattachés au Ministre

Il s'agit :

- du Chargé de Mission du Ministre (CMM) ;
- de l'Assistant du Ministre (AM) ;
- de l'Attaché de Cabinet (AC) ;
- du Chargé de Protocole du Ministre (CPM) ;
- du Garde de Corps ;
- du Chauffeur du Ministre.

❖ Du Cabinet du Ministre (CM)

Il est chargé de :

- proposer au Ministre, en liaison avec le Secrétariat Général du Ministère les différentes stratégies destinées à traduire la vision, les politiques du gouvernement dans les secteurs d'activités relevant du Ministère ;
- s'assurer de l'application correcte du programme d'actions du Gouvernement et des orientations stratégiques du département de liaison avec le Secrétariat Général du Ministère ;

- veiller au développement du leadership, à la qualité de l'encadrement du Ministère, à la qualité de coordination au sein du ministère notamment la supervision et la standardisation des méthodes et des services fournis par le Ministère ;
- veiller à l'amélioration continue de la performance globale du Ministère, de ses politiques et de ses services notamment la satisfaction des usagers ainsi que celle du personnel du Ministère.

❖ **De l'Inspection Générale du Ministère (IGM)**

C'est un organe de contrôle à compétence sectorielle. Il est chargé entre autres du contrôle de la gestion administrative et du contrôle de la gestion financière des Directions Centrales, Techniques et Départementales.

Ainsi il lui revient notamment de :

- vérifier et contrôler la bonne exécution des missions assignées aux directions, aux organismes et entreprises sous tutelle du Ministère en conformité avec les textes en vigueur puis mener tout audit, étude et enquête ;
- contrôler le fonctionnement régulier des services internes et externes du Ministère ainsi que les organismes sous tutelle tout en gérant les ressources humaines ;
- veiller à la mise en place d'un service de gestion et de protection du patrimoine du Ministère en liaison avec la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- vérifier la régularité et l'effectivité des opérations de dépenses imputables au budget du Ministère puis contrôler l'exécution financière et physique des programmes et des projets.

❖ **Du Secrétariat Général du Ministère (SGM)**

Le Secrétariat Général du Ministère est chargé :

- de proposer au Ministre, en liaison avec son cabinet, les orientations stratégiques destinées à traduire la vision, les politiques et les stratégies du Gouvernement, dans les secteurs d'activités relevant du Ministère ;

- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan d'amélioration de la performance globale du Ministère, de ses politiques et de ses services, notamment la satisfaction des usagers et du personnel du Ministère.

❖ **Des Directions Centrales**

Echelons majeurs du dispositif institutionnel, 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. Au MTPT, on dénombre quatre (04) directions centrales à savoir :

- **La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)**

Elle s'occupe de l'élaboration du budget, du suivi des projets et de la programmation des envois en formation. Elle encadre tout ce qui touche le volet finance au sein du Ministère.

- **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

Elle s'occupe de la gestion du personnel plus précisément de la gestion et du suivi des carrières des agents, de la planification, du recrutement et de la formation du personnel. Elle s'occupe également des affaires disciplinaires et du contentieux.

- **La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM)**

Elle assure la gestion du patrimoine financier et matériel au sein du Ministère.

- **La Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP)**

Elle est chargée d'assurer, en relation avec toutes les autres structures du Ministère, la conception, la mise en œuvre, la coordination et le suivi évaluation d'actions intégrées visant à garantir la sécurisation formelle, l'authentification, la sauvegarde et l'accessibilité des documents administratifs et autres productions intellectuelles.

❖ Des Directions Techniques et Directions Départementales

➤ Les Directions Techniques

Ce sont des structures opérationnelles du Ministère. Elles sont coordonnées par le Secrétaire Général du Ministère. On dénombre quatre (04) directions techniques à savoir :

○ la Direction Générale des Transports Terrestres (DGTT)

Elle est chargée entre autres de :

- l'organisation, la réglementation et le contrôle des transports routiers et ferroviaires ;
- la réglementation, la délivrance et le contrôle des titres et autorisations de transport ; l'agrément des auto-écoles et le contrôle de leurs activités ;
- l'assistance aux collectivités locales dans la conception, l'organisation, et la gestion des transports urbains, interurbains et ruraux ;
- l'appui aux directions départementales des transports et des travaux publics dans la mise en œuvre par celles-ci des compétences en matière de transport.

○ la Direction Générale des Travaux Publics (DGTP)

Elle est chargée entre autres :

- de régler toutes les questions concernant le réseau routier à charge du Ministère ;
- d'élaborer les stratégies d'entretien et de développement à long terme du réseau routier selon les orientations politiques et macroéconomiques du Gouvernement en collaboration avec les autres structures concernées ;
- d'assurer la réalisation des infrastructures des travaux publics à charge de l'État ;
- de contribuer à la préservation des domaines des services des travaux publics et de l'emprise des voies à charge du Ministère ;
- de participer à l'élaboration et à l'application des normes et de la réglementation en matière des travaux publics et de circulation routière ;
- d'assurer l'entretien du réseau routier à charge du Ministère.

○ **la Direction Nationale de la Météorologie (DNM)**

Elle est chargée :

- d'observer le temps et le climat sur toute l'étendue du territoire national, en prévoir les évolutions et diffuser les informations correspondantes sous forme de prévisions et avis ;
- de satisfaire les besoins en données et informations météorologiques de tous les usagers notamment ceux des projets de développement et de services chargés du développement ;
- d'assurer l'assistance météorologique à la navigation aérienne et maritime et à tous les autres secteurs socio-économiques de la nation.

○ **la Direction des Etudes Techniques (DET)**

Elle est chargée, entre autres, de:

- contrôler les études dans les domaines du bâtiment, des travaux publics et des transports réalisées par les bureaux d'études privés nationaux ou internationaux pour le compte de l'Administration ;
- réaliser des études complètes pour bâtiments, routes et ouvrages divers pour le compte de l'Administration et des maîtres d'ouvrage privés sur leur demande ;
- suivre les études de certains ouvrages spécifiques ;
- participer à l'élaboration des normes et spécifications techniques en matière de transports, travaux publics et bâtiments.

➤ **Les Directions Départementales**

Les Directions Départementales du MTPT sont des démembrements du Ministère dans les départements territoriaux. Elles sont placées sous l'autorité du Secrétaire Général du Ministère. Elles ont à charge la gestion des plans d'actions sectorielles, l'assistance technique et l'appui-conseil aux communes conformément aux lois sur la décentralisation.

❖ Les organismes sous tutelle

Ce sont des structures qui relèvent du Ministère et qui interviennent dans des secteurs spécifiques rentrant dans les prérogatives du Ministère. C'est le cas de l'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC) et de l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) qui interviennent dans le transport aérien, le Centre National et de la Sécurité Routière (CNSR) qui s'occupe des questions de sécurité routière et de l'Organisation Commune Bénin-Niger ex OCBN (actuelle BENI-Rail) qui intervient dans le domaine du transport ferroviaire.

La présentation générale du Ministère faite, nous parlerons de sa Direction des Ressources Humaines qui nous a servi de cadre physique de stage.

B- Cadre physique du stage : La Direction des Ressources Humaines du Ministère

C'est la Direction des Ressources Humaines qui a servi de cadre à notre étude. En tant que Direction Centrale, elle se voit confier directement un certain nombre de prérogatives et de ressources qui peuvent se présenter comme suit :

✚ Missions et attributions de la Direction des Ressources Humaines

Conformément aux dispositions de l'arrêté n° 061/MTPT/DC/SGM/DRH/SA portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (DRH), la DRH est chargée :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan et des politiques de modernisation de la gestion des ressources humaines du ministère (accueil, insertion, dialogue social, travail d'équipe et communication interne) ;
- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer les cadres organiques, les plans de carrière, le système de gestion des performances, des plans de promotion de leadership, de formation, de recrutement ;
- de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une saine gestion des ressources humaines ;
- d'assurer la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanentes des ressources humaines ;

- d'informer et de former les cadres et agents du ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines.

Structure organisationnelle de la DRH

Afin de conduire à bien les missions à lui assignées, la DRH est organisée en cinq (05) services à savoir :

- **le Secrétariat de la DRH** assure la réception et l'enregistrement du courrier « arrivée », la ventilation du courrier « arrivée », la saisie des documents, de la reprographie, la préparation du courrier « départ » à la signature ou au visa du Directeur et de sa distribution vers les expéditeurs. Il se charge de la réception et de l'envoi des messages téléphonés, de l'accueil de l'information des visiteurs et de l'exécution de toutes autres tâches à lui confiées par le Directeur.
- **la Cellule de l'Administration et de la Logistique (CAL)** est chargée d'assurer la gestion administrative du personnel de la Direction, du recensement et de l'évaluation de tous les besoins de la Direction, suivant les procédures d'exécution du budget de fonctionnement des Ministères en collaboration avec le Point focal de la Cellule du Suivi-Évaluation des Projets et Programmes.
- **le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC)** assure la gestion des carrières, des positions, des archives du personnel et veille à l'utilisation rationnelle du personnel du Ministère. Il comprend deux (02) divisions à savoir :
 - ✓ la Division de la Gestion des Carrières (DGC) chargée de l'établissement du plan de carrière des agents, de l'initiation et du suivi des projets d'actes administratifs concernant la carrière du personnel, de l'établissement des titres de congé et de mutation des divers certificats et attestations, de la mise à jour du fichier des Agents de l'État et de la confection des états d'effectifs ;
 - ✓ la Division de la Retraite et de la Valorisation du Personnel (DRVP) chargée du traitement des dossiers relatifs aux affectations, autorisations d'absence, congés (administratifs, de maternité, de

maladie) et à la retraite, de l'évaluation du rendement et du potentiel des agents en collaboration avec les responsables du Ministère, conformément aux textes en vigueur, de la mise à jour du fichier des agents en formation ou en stage ;

- **le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation (SPRF)** est chargé de développer les outils de gestion du personnel et de mettre en œuvre la politique sectorielle de formation. Il compte deux (02) divisions :

- ✓ la Division de la Planification et du Recrutement (DPR) se charge de contrôler et de mettre à jour les effectifs du personnel, arrêter les besoins quantitatifs et qualitatifs du personnel, en rapport avec les objectifs stratégiques et sectoriels;
- ✓ la Division de la Formation (DF) est chargée d'identifier et de planifier les besoins en formation et de suivre les programmes de renforcement des capacités du personnel du Ministère, du suivi des dossiers de mise en stage et élabore les projets d'actes relatifs aux autorisations de concourir et d'inscription dans les écoles, universités et centres de formation professionnelle.

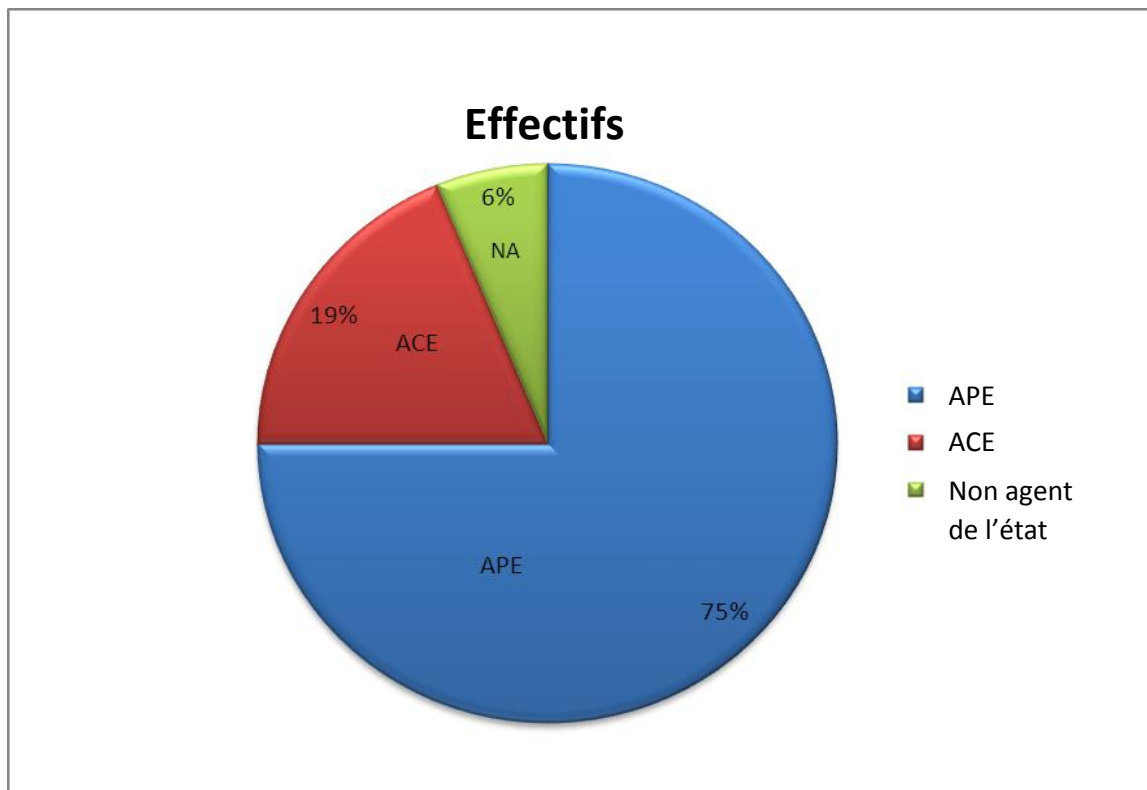
- **le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC)** chargé de l'étude et du règlement des litiges intervenus dans l'évolution de la carrière des agents, du traitement des dossiers disciplinaires des agents, de la gestion du dialogue social, de la promotion de la communication interne et des œuvres sociales. Il comprend deux (02) divisions :

- ✓ la Division du Contentieux et des Affaires Disciplinaires (DCAD) chargée de l'étude et du règlement des dossiers relatifs aux litiges intervenus dans l'évolution de la carrière des agents et aux sanctions disciplinaires en veillant à l'application correcte des textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- ✓ la Division des Affaires et Relations Sociales (DARS) chargée d'assurer le suivi des négociations avec les organisations syndicales, d'étudier et de suivre les dossiers relatifs aux cas sociaux et d'élaborer la politique et les stratégies d'information et d'éducation du personnel sur les obligations personnelles et, au besoin, sur les autres dispositions au statut général des Agents Permanents de l'État.

État des lieux des ressources humaines au MTPT

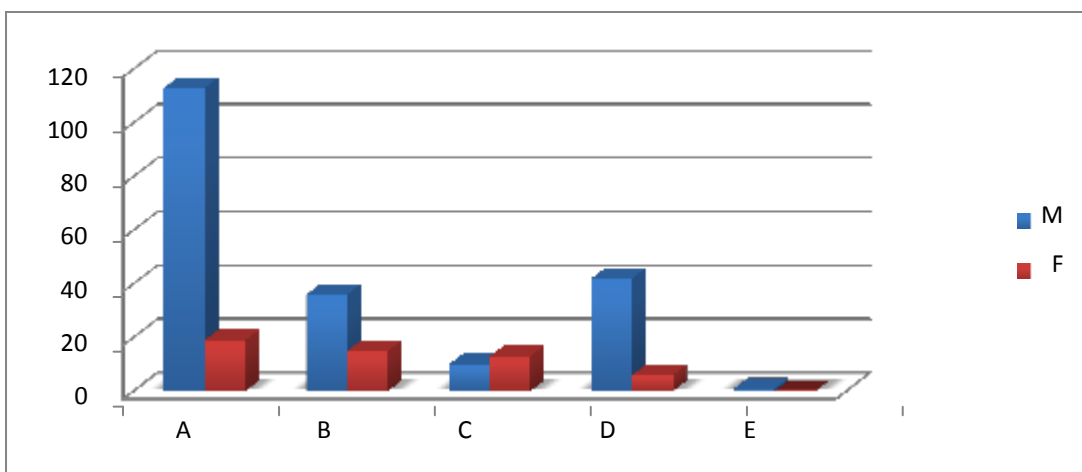
Le MTPT dispose d'un personnel actif de deux-cent soixante-douze (272) agents dont deux-cent cinquante-cinq (255) permanents (agents de l'État) et 17 « non agents de l'État » correspondant respectivement à 93,75 % et 6,25% du personnel.

Ce personnel peut également être réparti comme suit :



Graphique 1 : La répartition du personnel par statut

Source : DRH/MTPT/personnel présent au 1^{er} Janvier 2015



Graphique 2 : Répartition du personnel par catégorie et par sexe

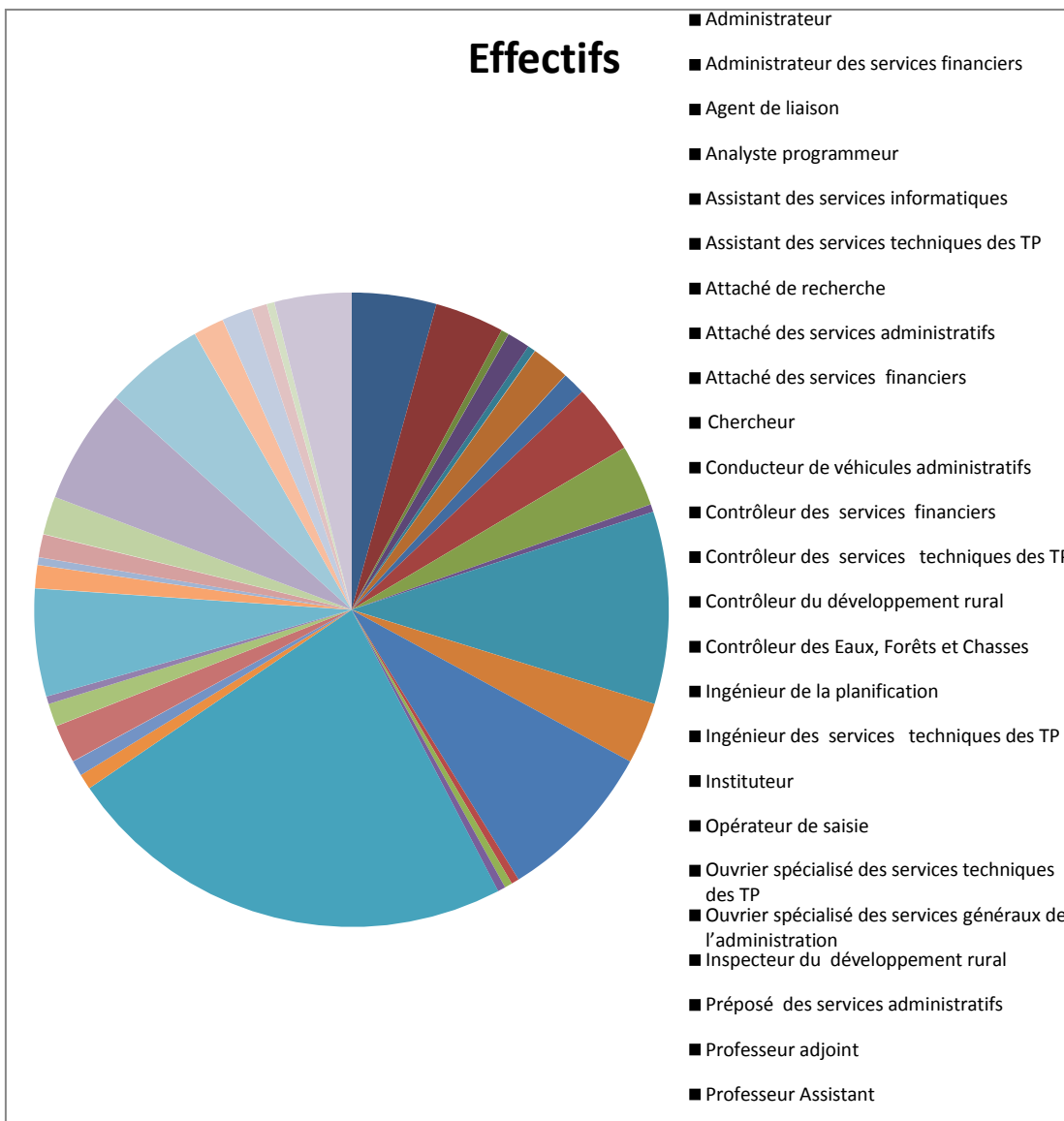
Source : DRH/MTPT/personnel présent au 1^{er} Janvier 2015

L'effectif des hommes est très élevé dans toutes les catégories soit 202 agents par rapport à celui des femmes soit 53 agents.

Tableau 1 : Répartition du personnel par corps

Corps	Effectifs	Pourcentage
Administrateur	11	4,3%
Administrateur des services financiers	09	3,53%
Agent de liaison	01	4%
Analyste programmeur	03	1,18%
Assistant des services informatiques	01	4%
Assistant des services techniques des TP	05	1,97%
Attaché de recherche	03	1,18%
Attaché des services administratifs	09	3,53%
Attaché des services financiers	08	3,14%
Chercheur	01	4%
Conducteur de véhicules administratifs	25	9,80%
Contrôleur des services financiers	08	3,14%
Contrôleur des services techniques des TP	21	8,23%
Contrôleur du développement rural	01	4%
Contrôleur des Eaux, Forêts et Chasses	01	4%
Ingénieur de la planification	01	4%
Ingénieur des services techniques des TP	59	23,14%
Instituteur	02	0,78%
Opérateur de saisie	02	0,78%
Ouvrier spécialisé des services techniques des TP	05	1,97%
Ouvrier spécialisé des services généraux de l'Administration	03	1,18%
Inspecteur du développement rural	01	4%
Préposé des services administratifs	14	5,5%
Professeur adjoint	03	1,18%
Professeur Assistant	01	4%
Professeur Certifié	03	1,18%
Programmeur pupitreur	05	1,97%
Secrétaire adjoint des services administratifs	15	6%
Secrétaire des services administratifs	13	5,1%
Technicien supérieur de l'Action Culturelle	04	1,57%
Technicien supérieur de la Météo et de l'AC	04	1,57%
Technicien supérieur de la planification	02	0,78%
Technicien supérieur de la statistique	01	4%
Technicien supérieur des Travaux Publics	10	3,92%
TOTAL	255	100%

Source : DRH/MTPT/2015



Graphique 3 : Répartition du personnel par corps

Source : DRH/MTPT/personnel présent au 1^{er} Janvier 2015

Paragraphe 2 : Observations de stage : état des lieux des activités de la DRH

L'état des lieux ici présenté prend en compte les conditions de travail, la notion d'effectif et la formation (A) avant de s'intéresser à l'inventaire des atouts et des problèmes relevés (B).

A- Des conditions de travail à la formation

Les conditions de travail

D'une façon générale, on définit les conditions de travail comme l'ensemble des éléments directement et indirectement reliés au travail et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par l'employeur et désirable ou non par le salarié.

Ce qui intéresse essentiellement quand on traite des conditions de travail, c'est de savoir si dans un poste ou dans une entreprise, elles sont bonnes ou non, si elles s'améliorent ou si elles se détériorent.

L'expression « *conditions de travail* » est proche des expressions « *conditions de vie au travail* » et « *qualité de vie au travail* ». Elle fait référence au cadre de travail, aux matériels de travail, à la sécurité au travail ainsi qu'aux ressources humaines disponibles.

Le premier constat qui se dégage en ce qui concerne le cadre de travail à la Direction des Ressources Humaines du MTPT est l'exiguïté et la mauvaise aération des locaux. On note en effet un sureffectif dans certains locaux comme celui du Service de la Planification du Recrutement et de la Formation où deux (02) divisions sont compilées dans un seul local. Les locaux sont également mal aérés et les câbles électriques non protégés mettent en permanence en danger la vie des occupants.

Conclusion séquentielle 1 : Il se pose donc le problème d'insuffisance et d'exiguïté des locaux (*faiblesse*) mais également celui de la sécurité et de la santé au travail (*faiblesse*).

Mais en réalité, ce constat est symptomatique d'une situation plus généralisée au niveau du ministère. En effet, il est à remarquer que c'est tout le ministère qui mériterait d'être déplacé vers des locaux plus spacieux en raison de l'accroissement du personnel (menace).

L'insuffisance des ressources matérielles est également une des failles notées dans les conditions de travail à la DRH du Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT).

En effet, l'indisponibilité d'équipements de bureau en nombre suffisant oblige les agents d'un service donné à utiliser les ressources allouées à d'autres services. A titre illustratif, le photocopieur du Secrétariat fait l'objet d'une surexploitation par l'ensemble des services de la Direction. Le manque de mobilier de rangement n'est pas du reste ce qui complexifie le problème de conservation des documents administratifs du personnel.

Conclusion séquentielle 2 : L'insuffisance de fournitures et d'équipements de bureau est donc à relever (faiblesse).

La construction de « tours administratives » ou de nouveaux immeubles publics initiée depuis quelques années par le Gouvernement dans l'optique de reloger un certain nombre de ministères dont les locaux sont devenus trop exigus pour leur fonctionnement a ouvert la voie à un plan de relocalisation ciblée des structures administratives. La possibilité pour le MTPT de bénéficier d'un tel plan n'est donc pas à exclure eu égard à son importance. (*Opportunités*).

Quant au problème de manque de ressources matérielles, des démarches plus intensifiées de la DRH auprès de la Direction des Ressources Matérielles et Financières (DRFM) du Ministère pourraient avoir comme avantages une meilleure prise en compte des besoins exprimés.

 **La notion d'effectif**

La connaissance effective et la maîtrise réelle du nombre d'employés, de salariés ou d'agents qu'utilise un service ou une Administration est essentielle à toute bonne gestion du personnel.

On utilise communément le mot effectif pour désigner le nombre de personnes travaillant dans un service ou dans une Administration publique ou privée.

Comme nous l'avons relevé plus haut, le personnel du Ministère est estimé en 2015 à deux-cent soixante douze (272) agents toutes catégories confondues.

Comme le précise le tableau ci-dessus :

Tableau 2 : Programmation des départs à la retraite courant 2012-2016

CATEGORIES	A	B	C	D	E	Total
Effectifs	126	24	04	10	00	164
Pourcentage	76,83%	14,63%	02,44%	06%	00%	100%

Source : DRH/MTPT (plan de formation 2013-2015).

Ce constat implique les conclusions suivantes :

- 64, 31% de l'effectif total actuel du MTPT soit plus d'un agent sur 2 ira à la retraite en 2015 ;
- 76, 83 % des cadres A actuels du MTPT soit plus de 7 cadres sur 10 s'en iront en 2015.

Au demeurant, il importe de retenir que le Ministère des Travaux Publics et des Transports à moins d'un recrutement conséquent à son profit fera face à **un déficit très important de personnel dès 2016 (Menace) (conclusion séquentielle 3).**

○ *L'effectif du personnel du Ministère et de la DRH*

Sur les 272 agents du ministère, 22 soit 8,62 % de l'effectif total relèvent directement de la Direction des Ressources Humaines et sont répartis ainsi qu'il suit :

Tableau 3 : effectif de la DRH du MTPT par statut.

STATUT	Effectifs	pourcentage
APE	12	54,54%
ACE	04	18,18%
Stagiaire ANPE ³	04	18,18%
Volontaire	02	9,1%
TOTAL	22	100%

Source : DRH/MTPT/2015 (plan de formation 2013-2015)

Il convient également de relever que les 22 agents de la DRH sont affectés au Secrétariat, à la cellule d'Administration et de Logistique, aux trois (03) services et six (06) divisions de la Direction censés gérer entre autres la situation administrative et professionnelle de tout le personnel du Ministère.

³ L'Agence Nationale Pour l'Emploi

Cet effectif reste toutefois bien insuffisant en raison de la complexité des tâches dévolues à la Direction. L'exemple du Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux, peut être cité vu que ce dernier n'a que trois (03) agents pour gérer les contentieux nés de la gestion du personnel, de l'étude des dossiers de sanctions et des cas sociaux et enfin pour assurer les relations avec les partenaires sociaux.

Il importe également de constater que faute de personnel, seules cinq (05) des six (06) divisions prévues sont effectivement opérationnelles.

Conclusion séquentielle 4 : Il se pose donc **un réel problème d'insuffisance de personnel à la DRH (faiblesse).**

Pour y pallier relativement, la DRH s'est vue renforcer par la présence de stagiaires ayant un profil plus ou moins qualifié (*opportunités*) provenant de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) ou à titre personnel.

Cette présence de stagiaires révèle toutefois une autre faiblesse : **celle de la précarité de leur statut professionnel (conclusion séquentielle 5)**. En effet, qu'ils soient ANPE ou volontaires, les stagiaires ne peuvent palier au sous-effectif de la Direction que temporairement. Il est donc impossible de confier à cette catégorie de collaborateurs des tâches plus pérennes comme des tâches de conception ou d'opérationnalisation pouvant s'étaler dans le temps. (faiblesse/menace).

La formation

La formation est définie 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 compétences pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.

La formation est en effet l'un des leviers de la gestion des ressources humaines. Elle doit permettre d'accompagner les agents dans l'évolution de leur carrière, et elle constitue un critère déterminant dans leurs mutations au sein du service public, afin de mieux répondre aux attentes des citoyens.

Dans cette optique, la formation dans les organisations doit être encadrée par une politique d'orientations visant à développer entre autres les compétences et assurer l'adaptabilité et l'évolution des emplois du personnel. Cette politique sert de base à

l'élaboration du plan de formation et porte tous les axes essentiels qui vont orienter les décisions et la gestion des activités de formation.

Considérant les textes régissant la politique de formation au niveau des ministères en République du Bénin, Le Ministère des Travaux Publics et des Transports a fait reposer son plan de formation essentiellement sur les dispositifs juridiques suivants :

- **le décret N° 2008-786 du 31 décembre 2008 fixant les taux de bourses nationales et avantages matériels accordés aux agents de l'État et des collectivités locales en formation sur le territoire national et à l'étranger ;**
- **le décret N° 2008-805 du 31 décembre 2008 portant création, composition et fonctionnement de la Commission Nationale d'Attribution des Bourses de stage ;**
- **le décret N° 2008-812 du 31 décembre 2008 portant critères d'attribution des bourses de stage ;**
- **l'arrêté interministériel N° 2005-278/MFPTRA/MFE/DC/SGM/DGFPCS du 31 août 2005 portant définition et critères de formation sans bourse des agents de l'Etat ;**
- **et l'arrêté interministériel N° 2011-809 du 22 novembre 2011 portant règlementation de la formation sans bourse des agents de l'État.**

Il convient donc de constater que la politique institutionnelle du Ministère en matière de formation est très bien balisée grâce à **l'existence de textes réglementaires qui encadrent ses actions** (*force- opportunité*) (conclusion séquentielle 6).

○ **Typologie des formations**

La Nomenclature des formations identifiées dans les politiques de formations du MTPT fait distinguer deux grandes catégories de formation à savoir : les formations continues ou qualifiantes et les formations diplômantes.

- **Les formations continues ou qualifiantes** : elles sont celles de courtes durées (durées inférieures à neuf (09) mois) qui ne donnent pas droit à un reclassement de l'agent de l'État, mais qui lui permettent d'avoir les

compétences complémentaires nécessaires pour occuper un poste du service public ou de bien assurer les tâches dévolues au poste concerné. Elles sont sanctionnées par un certificat ou une attestation de fin de formation.

- **Les formations diplômantes** : ce sont les actions de formations ayant une durée supérieure ou égale à neuf (09) mois et qui sont sanctionnées par un titre pouvant donner droit à un changement d'échelle ou à un changement de catégorie pour l'agent de l'État. Cela se matérialise par la prise d'un acte de reclassement.

La politique de formation ainsi que la sélection des formations destinées aux personnels de services publics sont réunis dans un outil de gestion élaboré par chaque ministère et qui est désigné sous le vocable de plan de formation.

- **Plan de formation**

Le plan de formation rassemble les actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion des ressources humaines d'une organisation. Outil stratégique, le plan de formation accompagne le développement des compétences du personnel et de la performance de l'organisation. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation. C'est un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les responsables impliqués dans sa conception, le service formation, les futurs stagiaires (personnel à envoyer en formation) et les représentants du personnel. Il décrit les objectifs à atteindre par la formation, les actions à mettre en œuvre, la planification, la programmation et le coût.

- **Le Plan de formation du MTPT**

Le MTPT élabore tous les trois (03) ans un plan de formation. L'actuel plan de formation en vigueur a été élaboré pour la période (2013-2015) et décrit toute la stratégie programmatique du Ministère en matière de formation sur ladite période. Cet outil planifie les formations ainsi qu'il suit :

Formations qualifiantes et continues

Plusieurs formations ont été programmées sur la période 2013-2015 avec les sources de financement suivantes :

Tableau 4 : Nombre de formation qualifiante

Sources de financement	Budget National	Ressources budgétaires annuelles	Fonds Propre des bénéficiaires (A la charge de l'intéressé)	Budget autonome organismes sous tutelle	Budget PTF et bourses de stage	Total
Année 2013	33	-	-	-	-	33
Année 2014	28	-	-	1	1	30
Année 2015	18	0	1	7	1	27
Total	79	0	1	8	2	90

Source : DRH/MTPT (plan de formation 2013-2015)

Financement des formations continues ou qualifiantes

La politique de formation des ministères définit les sources suivantes comme sources potentielles de financement pour les formations continues ou qualifiantes. Il s'agit :

- du Budget National ;
- des Ressources budgétaires annuelles ;
- du Fonds Propre des bénéficiaires (A la charge de l'intéressé) ;
- des Budgets autonomes des organismes sous tutelle ;
- des Budgets des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et bourses de stage.

Répartition triennale des formations continues sur le personnel du MTPT peut être résumée comme suit :

	Nombre de formations prévues	Effectif du personnel concerné
Année 2013	33	33
Année 2014	30	30
Année 2015	27	27
Total	90	90

Source : DRH/MTPT (plan de formation 2013-2015)

Toutefois, le plan de formation relève dans le second paragraphe du point D5-4 portant sur l'évaluation financière des besoins en formation qualifiante qu' :

en se référant à la capacité opérationnelle et financière du Ministère en matière d'exécution des actions de formation qualifiante, il apparaît clairement que toutes ces formations ne pourront pas être programmées pour la période 2013-2015.

Eu égard aux observations précédentes, il convient donc de noter que :

- l'écrasante majorité des formations continues est financée par le budget national ;
- le nombre de formations continues décroît d'année en année ;
- les formations continues sont prévues à titre indicatif mais certaines d'entre elles ne seront pas exécutées en raison des ressources financières limitées du Ministère.

Formations diplômantes

Les formations diplômantes sont entièrement à la charge des agents qui y prennent part. Elles font toutefois partie intégrante du plan de formation en raison des nécessités administratives, techniques et de mise à disposition. Sur la période 2013-2015, une quinzaine de formations diplômantes ont été retenues.

Tableau 5 : Nombre de formation diplômante

	Nombre de formations prévues	Effectif du personnel concerné
Année 2013	6	9
Année 2014	5	11
Année 2015	4	8
Total	15	28

Source : DRH/MTPT (plan de formation 2013-2015)

Le point D2 du plan de formation relatif à la détermination des besoins en formation diplômante énumère les raisons qui justifient les besoins de formation diplômante. Il est à noter ainsi que :

ces besoins résultent des écarts de qualification par rapport à la catégorie et au corps requis pour atteindre le niveau nécessaire pour occuper le poste concerné au sein du Ministère. Ces besoins ont été déterminés pour les agents de l'État positionnés par leurs supérieurs hiérarchiques aux différents postes des cadres organiques des structures.

Par ailleurs, le troisième paragraphe du même point indique ce qui suit :

il a été également tenu compte, pour la détermination des besoins, de la capacité du poste à réunir les prérequis pour bénéficier de l'action de formation à programmer.

Les constats suivants peuvent donc être établis à ce niveau :

- le nombre de formations diplômantes est très inférieure aux formations qualifiantes ;
- le nombre de formations diplômantes décroît d'année en année ;
- la totalité des formations diplômantes prévues est programmée en raison de leur source de financement (prise en charge par le postulant lui-même) mais aussi parce que la formation diplômante est un « passe-droit » pour un poste plus élevé dans l'Administration.

Conditions de mise en œuvre et de suivi des formations

Si les postulants aux formations qualifiantes font preuve d'une participation exemplaire aux activités de formation dans lesquelles ils sont engagés, il n'en est pas de même pour les agents qui prennent part aux formations diplômantes.

En effet, les agents en formation professionnelle sont tenus d'être effectivement présents sur leurs lieux de formation conformément à *l'article 78 alinéa 2 de la Loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat stipule que « sont également considérés comme étant en activité les agents permanents de l'État en position de congés ou en stage de formation professionnelle »*. Mais force est de constater que certains agents bien que censés prendre part aux formations diplômantes préfèrent délaissier celles-ci pour aller en mission afin de pouvoir bénéficier des frais de mission. L'argument évoqué est que le salaire étant insuffisant, ils ne peuvent bénéficier d'émoluments supplémentaires qu'en délaissant les formations diplômantes au profit des missions.

Cette attitude est symptomatique d'une autre faille au niveau de la conduite des activités de formation qui est **l'évaluation**. En effet, même si le plan de formation prévoit la nécessité d'un audit des activités de formation, le même plan reconnaît ne pas disposer en interne des ressources et compétences pour atteindre cet objectif ouvrant ainsi la voie à la sollicitation d'un cabinet, ce qui n'est pas le cas pour l'heure alors que l'évaluation post-formation constitue la dernière étape du cycle de gestion de la formation. Mais le constat est que cette évaluation n'est pas effective (faiblesse).

L'évaluation des actions de formation est une activité post-formation qui permet de faire le point sur les notions et les pratiques enseignées aux apprenants en vue d'apprécier le seuil d'appropriation et au besoin d'identifier les actions correctrices pour la période à venir. En effet, l'évaluation post-formation qui constitue la dernière étape du cycle de gestion de la formation, permet de comparer ce qui est fait à ce qui a été prévu et ensuite de porter un jugement de valeur sur l'écart constaté. En d'autres termes, il est question d'évaluer, à travers cette démarche, le degré de transfert des apprentissages, et de calculer la rentabilité de la formation en analysant ses effets sur la performance de l'organisation. L'évaluation permet donc de vérifier si les objectifs fixés en organisant la formation sont atteints et de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les apprenants d'une part et pour l'organisation d'autre part.

L'évaluation post-formation, c'est la mesure du niveau de convergence et/ou de divergence constaté entre les résultats effectivement obtenus et les objectifs initialement fixés (Raignoux, 1995, p. 87).

Nous ne saurions terminer cet état des lieux sans souligner l'ouverture d'esprit, la capacité managériale et la volonté affichée du Directeur des Ressources Humaines dans l'exécution des tâches de sa Direction. Il faut aussi noter que l'ambiance de travail qui règne dans le sens vertical (agents et supérieurs hiérarchiques) est conviviale (force).

Conclusions partielles :

Sur le plan du renforcement des capacités du personnel du Ministère des travaux publics et des transports, on pourra relever les observations générales suivantes :

- **Le Ministère dispose d'un outil programmatique et de gestion répondant aux normes administratives en vigueur au Bénin à savoir le plan triennal de formation (force) ;**
- **Les formations diplômantes prévues sont effectivement programmées (force) ;**
- **Par contre certaines formations qualifiantes ne sont pas exécutées même quand elles sont prévues (faiblesse) ;**
- **De même le suivi irrégulier et la non assiduité des formations diplômantes par les agents n'est pas assurée (faiblesse) ;**
- **La non évaluation de l'impact des formations n'est pas faite (faiblesse) ;**

- Néanmoins, la **bonne ambiance de travail et la volonté affichée d'atteindre les objectifs de la DRH** sont à mettre à l'actif de la **capacité managériale de son responsable** (*force*).

À l'issue de cet état des lieux, il importe de faire la synthèse de toutes ces observations faites au cours de notre stage au MTPT et de les regrouper aussi bien en forces et faiblesses, qu'en opportunités et en menaces.

B- Inventaire des atouts et des problèmes

Nous résumons ici successivement d'une part les forces et les faiblesses (environnement interne), les opportunités et les menaces (environnement externe) et d'autre part les atouts et les problèmes identifiés au cours de la restitution des observations de stage sur le MTPT notamment la DRH.

❖ Dans l'environnement interne

Il s'agira ici de procéder respectivement à l'inventaire des forces et à celui des faiblesses.

Inventaire des forces

Diverses forces ont été relevées à savoir :

- Existence d'un plan de formation ;
- Programmation de diverses formations (formation qualifiante, diplômante) au profit du personnel ;
- Existence du plan de travail annuel (PTA) ;
- Solidarité et ambiance conviviale de travail entre les agents de la DRH.

Inventaire des faiblesses

- Insuffisance de locaux adéquats ;
- Insuffisance de mesures prises pour la sécurité et la santé au travail ;
- Insuffisance de fournitures et d'équipement de bureau ;

- Insuffisance de personnel à la DRH – MTPT ;
- Précarité de la situation administrative des agents ANPE et Contractuels ;
- Suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents;
- Non-exécution de certaines formations continues prévues ;
- Non évaluation de l'impact des formations organisées ;

❖ Dans l'environnement externe

Il s'agit des facteurs socio-économiques qui influencent la vie du ministère parce qu'ils peuvent être sources de forces ou de faiblesses, d'opportunités ou de menaces pour lui. Nous présentons ici les opportunités du MTPT ainsi que les menaces qui entravent son bon fonctionnement.

Les opportunités

- Mise à disposition de stagiaires par l'ANPE ;
- Existence de textes définissant les grandes orientations en matière de formation ;
- Programmation de diverses formations (formation qualifiante, diplômante) au profit du personnel.

Les menaces

- Précarité de la situation administrative des agents ANPE et Contractuels,

L'inventaire des atouts et des problèmes effectués, il convient de procéder à l'identification des problématiques possibles, au ciblage de la problématique la plus pertinente pour en déterminer les séquences de résolution.

Synthèse : atouts et problèmes

Les atouts

- Existence d'un plan de formation ;
- Programmation de diverses formations (formation qualifiante, diplômante) au profit du personnel ;
- Existence du plan de travail annuel (PTA) ;

- Solidarité et ambiance conviviale de travail entre les agents de la DRH ;
- Existence des textes qui définissent les grandes orientations en matière de formation ;

Les problèmes

- Précarité de la situation administrative des agents ANPE et Contractuels ;
- Insuffisance de locaux adéquats ;
- Insuffisance de mesures prises pour la sécurité et la santé au travail ;
- Insuffisance de fournitures et d'équipement de bureau ;
- Insuffisance de personnel à la DRH – MTPT ;
- suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents ;
- Non exécution de certaines formations continues prévues ;
- Non évaluation de l'impact des formations organisées.

L'inventaire des atouts et des problèmes effectués, il convient de procéder à l'identification des problématiques possibles, au ciblage de la problématique la plus pertinente pour en déterminer les séquences de résolution.

Section 2 : Ciblage de la problématique

Les problèmes précédemment répertoriés seront regroupés par centre d'intérêt (paragraphe 1) en vue d'identifier les problématiques auxquelles ils peuvent se rattacher et d'opérer le choix de celle qui fera l'objet d'une réflexion approfondie (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt et choix de la problématique de recherche

Les problématiques possibles issues de l'état des lieux sont présentées (A) avant le choix et la justification de la problématique de recherche (B).

A- Les problématiques possibles

Regroupées dans le tableau ci-après ces problématiques résultent des différents éléments de l'état des lieux dressé précédemment.

Tableau 6 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

N°	CENTRE D'INTÉRÊT	PROBLÈMES SPÉCIFIQUES	PROBLÈMES GÉNÉRAUX	PROBLÉMATIQUE POSSIBLE
1	Les conditions de travail	- exigüité et insuffisance de locaux à la DRH ; - insuffisance de fournitures et d'équipement de bureau; -insuffisance de mesures prises pour la sécurité et la santé au travail	Conditions de travail peu optimales	Problématique d'une amélioration des conditions de travail
2	Gestion de l'effectif	- insuffisance de ressources humaines à la DRH-MTPT ; - précarité de la situation administrative des stagiaires ANPE, volontaires et Contractuels ; -forte proportion de départ à la retraite	Gestion peu efficiente du personnel	Problématique d'une Gestion efficiente du personnel
3	Gestion de la formation	- non exécution de certaines formations continues programmées dans le plan de formation ; -suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents; - non évaluation de l'impact des formations organisées.	Gestion peu optimale des formations	Problématique d'une gestion optimale des formations

Source : synthèse de l'état des lieux.

Tel que présenté dans le tableau ci-dessus, le regroupement des problèmes par centres d'intérêt a abouti à l'identification de trois problématiques possibles à savoir :

- Problématique d'une amélioration des conditions de travail ;
- Problématique d'une gestion efficiente du personnel ;
- Problématique d'une gestion optimale des formations.

B- Choix et justification de la problématique

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centre d'intérêt laissent apparaître trois (03) différentes problématiques importantes auxquelles le Ministère et plus précisément sa Direction des Ressources Humaines se retrouvent confrontées. Il s'agit de :

- ✓ la problématique d'une amélioration des conditions de travail ;
- ✓ la problématique d'une gestion efficiente du personnel ;
- ✓ la problématique d'une gestion optimale des formations.

De toutes les problématiques de recherches identifiées, celle relative à la gestion optimale des formations fera l'objet d'une réflexion plus approfondie. Ce choix est motivé par les raisons suivantes :

- **La problématique de l'amélioration des conditions de travail est commune à l'ensemble des directions et services du Ministère.** Sa résolution incombe donc en premier lieu aux principales autorités du Ministère et plus spécifiquement à la Direction des Ressources Financières et Matérielles (DRFM) ;
- **La problématique d'une gestion efficiente du personnel en ses aspects évoqués dans les observations précédentes relève en premier lieu de la double compétence des Ministères de la fonction Publique et des Finances** qui sont les départements qui ont en charge la politique de recrutement et de répartition des agents publics. Bien qu'étant un portefeuille essentiel dans l'action publique du gouvernement, la marge de manœuvre du MTPT n'est que trop limitée en ce qui concerne le recrutement et la mise à disposition du personnel administratif.
- **A contrario, la gestion des formations du personnel est de la compétence plénière de chaque Ministère.**

En effet, l'article 66 du Statut Général des Agents Permanents de l'État dispose que :

chaque ministre prend, en ce qui concerne les unités de production relevant de son autorité, toute mesure propre à assurer la formation professionnelle et le perfectionnement des agents des dites unités en liaison avec les ministres chargés du travail et des divers ordres d'enseignement.

Il est prévu, compte tenu des nécessités du service et des particularités propres à chaque corps, une formation individuelle et une formation collective en faveur des agents ayant les attitudes requises et dont le comportement général donne entière satisfaction.

En ce qui concerne les Agents Contractuels de l'État, le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 dispose en son article 75 que « les Agents Contractuels de l'État bénéficient de stage de recyclage, de perfectionnement, de formation professionnelle dans les mêmes conditions que les agents permanents de l'État. »

La formation des agents publics apparait comme un levier important à disposition de chaque Ministère dans le cadre de l'exécution de ses missions régaliennes. Elle est un puissant moyen de motivation, d'adaptation et de développement des ressources humaines. Optimiser la gestion des formations au MTPT impactera donc sensiblement sur l'efficience et la performance de son Administration.

Le choix de la problématique de recherche opérée, il faut circonscrire le champ de son étude et préciser les séquences de sa résolution.

Paragraphe 2 : Gestion optimale des formations au MTPT : contours et étapes de résolution de la problématique.

Après la précision des contours de la problématique d'étude (A), les échelons à gravir pour sa résolution sont énumérés (B).

A- Spécification de la problématique

Le problème général que nous avons identifié est celui de la gestion peu optimale des formations.

Les problèmes spécifiques liés à ce problème général se présentent ainsi qu'il suit :

- non-exécution de certaines formations continues programmées ;
- suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents ;
- non évaluation de l'impact des formations organisées.

Ces différents problèmes mettent en évidence la question de la gestion des formations sous deux (02) angles principaux à savoir :

- l'enjeu des formations continues et diplômantes ;
- l'enjeu de l'évaluation des formations.

C'est donc sur la base de ces préoccupations essentielles que nous allons poursuivre nos analyses sur la question de la formation au MTPT. Dans le souci de résoudre les différents problèmes spécifiques liés à notre problématique, nous avons donc résolu d'approfondir notre réflexion sur le sujet : « **Contribution à une gestion optimale des formations dans l'Administration publique : cas du MTPT.** »

Les avancées technologiques dans la gestion des compétences permettent de mieux faire ressortir les déficits organisationnels et de management des ressources humaines, et appellent ainsi à procéder à de multiples et permanents ajustements. Il s'avère donc indispensable de prendre des mesures idoines pour résoudre les divers problèmes de qualité, de motivation et de qualification qui se posent au MTPT. Parmi ces mesures figure, en bonne place, la formation du personnel. La finalité des actions de formation étant l'amélioration des performances et la productivité du personnel et de l'organisation, il importe d'en optimiser les mécanismes de gestion et d'opérationnalisation afin de faire des ressources humaines du MTPT un atout majeur au service de l'action publique.

La problématique étant spécifiée, quelles sont les étapes à suivre pour sa résolution ?

B- Séquences de résolution de la problématique retenue

La problématique d'étude ayant été choisie et son étendue déterminée, il convient d'exposer la démarche à adopter pour la résolution des différents problèmes identifiés. Cette démarche consiste en une chaîne de huit (08) étapes à savoir :

- ✓ fixation des objectifs à atteindre ;
- ✓ formulation des hypothèses de recherche ;

- ✓ construction du tableau de bord de l'étude ;
- ✓ revue de littérature ;
- ✓ choix de la méthodologie;
- ✓ collecte, traitement et analyse des données ;
- ✓ établissement du diagnostic ;
- ✓ approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE SECOND

VERS UNE POLITIQUE OPTIMALE DE GESTION DE LA FORMATION AU MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS (MTPT)

CHAPITRE SECOND : VERS UNE POLITIQUE OPTIMALE DE LA FORMATION AU MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS (MTPT)

Le présent chapitre sera consacré à la résolution de la problématique de recherche retenue, tant dans la conception d'une démarche théorique et méthodologique d'étude (section 1) que dans sa mise en œuvre (section 2).

Section 1 : Conception du cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Cette approche vise, une fois les objectifs de l'étude fixés, la formulation des hypothèses et la revue de littérature effectuée (paragraphe 1), le choix de la méthodologie de l'étude (paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : Objectifs et revue de littérature.

Il est question ici de fixer les objectifs de l'étude et de formuler des hypothèses (A), avant de faire la synthèse de la revue de littérature (B).

A- Objectifs et hypothèses de l'étude

La formulation des hypothèses de l'étude (2) fait suite à la présentation des objectifs (1).

1- Présentation des objectifs

Notre étude vise un objectif global qui se décline en objectifs spécifiques. Ainsi, l'objectif général sera de « **proposer des mesures pouvant conduire à une gestion optimale des formations au MTPT** ».

Cet objectif général fait le pont entre trois (03) objectifs spécifiques se rapportant chacun à un problème spécifique précédemment identifié.

À titre de rappel, les problèmes spécifiques relevés sont :

- la non-exécution de certaines formations continues programmées;
- le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents ;
- la non évaluation de l'impact des formations organisées.

À ces problèmes spécifiques, correspondent les objectifs spécifiques suivants :

- **Objectif spécifique n° 1 (Os1)** : proposer des mesures pour une mise à disposition de ressources financières au profit de la DRH.
- **Objectif spécifique n° 2 (Os2)** : Proposer des mesures visant à inciter le personnel en formation à participer régulièrement et assidument aux formations diplômantes.
- **Objectif spécifique n° 3 (Os3)** : Attirer l'attention des autorités sur la nécessité de l'évaluation de l'impact des formations organisées.

Après avoir fixé les objectifs de l'étude, nous allons à présent faire ressortir les hypothèses. Celles-ci seront dégagées à partir des différentes causes supposées être à la base des problèmes ci-dessus rappelés. Mais en raison du fait que la cause générale est la forme générique unifiée des différentes causes spécifiques, seules ces dernières seront présentées.

➤ **Les causes spécifiques de l'étude**

La cause spécifique du problème spécifique n° 1 est **la fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP)**, celle du problème spécifique n° 2 est **l'insuffisance de conditions incitatives et contraignantes aux agents en formation** et enfin **la non perception de la nécessité de l'évaluation** constitue la cause du problème spécifique n° 3.

2- **Formulation des hypothèses de recherche**

Cette formulation prend en compte les problèmes spécifiques selon les approches suivantes :

- **Hypothèse liée au problème spécifique 1** : la non-exécution de certaines formations continues programmées est due à la fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP).
- **Hypothèse liée au problème spécifique 2** : le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents se justifie par l'insuffisance de conditions incitatives et contraignantes.
- **Hypothèse liée au problème spécifique 3** : la non évaluation de l'impact des formations programmées est due à la non perception de la nécessité de l'évaluation.

Tous ces éléments ont permis l'élaboration du tableau de bord ci-après résumant (problèmes, objectifs, causes et hypothèses).

Tableau 7 : Tableau de bord de l'étude (TBE)

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Gestion peu optimale des formations.	Proposer des mesures pouvant conduire à une gestion optimale des formations au MTPT	-	-
Niveaux spécifiques	1	Non-exécution de certaines formations continues programmées.	Proposer des mesures pour une mise à disposition des ressources financières au profit de la DRH.	Fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP).	La non-exécution de certaines formations programmées est due à la fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques.
	2	Suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents.	Proposer des mesures visant à inciter le personnel en formation à participer régulièrement et assidument aux formations diplômantes.	Insuffisance de conditions incitatives et contraignantes aux agents en formation diplômante.	Le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents s'explique par l'insuffisance de conditions incitatives et contraignantes pour lesdits agents.
	3	Non évaluation des formations programmées.	Attirer l'attention des autorités sur la nécessité de l'évaluation de l'impact des formations organisées.	Non perception de la nécessité de l'évaluation	La non évaluation de l'impact des formations organisées est due à la non perception de la nécessité de l'évaluation.

Source : observation de stage, Novembre 2015

L'étape de la formulation des objectifs de l'étude et des hypothèses de recherche passée, il importe de présenter la synthèse de la revue de littérature.

B- Revue de littérature

La revue de littérature ici présentée regroupe un ensemble d'idées émises par des auteurs sur différents problèmes ayant trait à ceux identifiés à la DRH/MTPT. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Pour ce faire, il sera question d'exposer à travers ces thématiques, le point des connaissances liées au problème général d'une gestion peu optimale des formations au MTPT dont les problèmes spécifiques en résolution sont :

- non exécution de certaines formations continues programmées (PS1) ;
- suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents (PS2) ;
- non évaluation de l'impact des formations organisées (PS3).

Mais avant d'entamer la présentation de la contribution des auteurs à la résolution de chacun de ces problèmes spécifiques, il nous paraît indispensable d'apporter des précisions sur quelques concepts.

Clarifications conceptuelles

➤ Formation

Dans le but d'améliorer ses prestations et de s'adapter à l'évolution des nouvelles techniques, le Personnel d'une organisation a besoin d'être formé ou recyclé. Il importe donc que l'employé joue un grand rôle dans ce processus.

C'est dans cette optique que Guehenzo dit que: « *former des hommes, c'est les préparer à de nouvelles exigences* ». La formation, c'est donc l'action de former, d'instruire. Recevoir une formation, c'est acquérir des connaissances ou de nouvelles compétences. La formation est l'ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs. La formation est l'acquisition de nouvelles connaissances, de compétences, de savoir-être en vue de l'accomplissement d'une tâche

donnée. Perreti (2000, p. 191), quant à lui, définit la formation comme : « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes ».

Toute organisation disposant de ressources humaines a besoin de donner des formations à ces dernières pour l'atteinte de ses objectifs.

La formation est un domaine de la Gestion des Ressources Humaines qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants. Il est possible de définir 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 leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures. Selon Meignant (1993, p. 67),

la formation, ce n'est pas faire les stages par un service spécialisé ; c'est analyser des structurations, prendre ou faire prendre des décisions pour l'ensemble des acteurs concernés en fonction du meilleur rapport coût/avantages escomptés et des ressources disponibles externes et internes, mettre en œuvre ces décisions, contrôler pour rendre compte des résultats et réguler en cours de route, et tout cela pour contribuer à la finalité de la fonction personnelle, et par là à l'efficacité de l'entreprise.

S'inscrivant dans une logique de transformation, la formation permet à l'individu de se doter de nouvelles connaissances pour passer d'un état de connaissances insuffisant à un état de connaissances plus élevé. Ainsi, en confrontant les nouveaux acquis aux antérieurs, le sujet en développement va progressivement se transformer, se rééquilibrer dans des états de connaissances de plus en plus performants.

On distingue la formation initiale et la formation professionnelle. La formation initiale désigne la première formation obtenue au terme d'un cycle d'étude. Elle s'oppose à la formation continue. Elle désigne aussi la formation acquise par l'individu dans le cadre éducatif et dans le cadre d'apprentissage et d'expérience acquise au sein de l'entreprise. La formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et le savoir-faire (capacité et aptitude) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. La formation professionnelle quant à elle est définie par Citeau (2002, p. 113) comme :

l'ensemble des dispositions (pédagogiques) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle.

L'expression formation professionnelle des agents de l'État couvre la formation professionnelle initiale et la formation professionnelle continue.

La formation professionnelle initiale a pour objectif de donner à des jeunes sous statut scolaire et universitaire, une formation professionnelle qualifiée.

Les actions de formation initiale des agents de l'État sont définies comme les formations qui ont pour but de préparer à un emploi avant titularisation. Elles concernent les fonctionnaires stagiaires en première titularisation, les agents promus au choix ou par voie d'examen professionnel dans un nouveau corps. On parle aussi de formation professionnelle initiale d'application. Les actions de formation professionnelle continue des agents de l'État correspondent à celles qui interviennent après titularisation dans le corps et regroupent entre autres :

- *les actions de perfectionnement statutaire*, qui sont dispensées aux agents en application des dispositions contenues dans le statut du corps auquel ils appartiennent ;
- *les actions de perfectionnement et/ou d'adaptation à de nouvelles fonctions*, mais qui ne sont pas directement liées à un changement de grade ou de corps.

La formation initiale c'est donc le cycle scolaire initial. La formation continue concerne les adultes qui souhaitent se former pour se réorienter ou évoluer dans leur métier.

La formation en début de carrière est conçue pour doter l'entreprise d'un personnel compétent. Le recyclage (formation qualifiante), est la formation complémentaire donnée à des cadres, à des techniciens ou à des fonctionnaires pour leur permettre de s'adapter aux progrès industriels et scientifiques. Le recyclage est alors considéré comme la formation complémentaire indispensable au cours d'une carrière professionnelle. Il concerne les agents déjà en fonction.

La fin de la scolarité n'arrête pas la formation, en ce sens que celle-ci ne constitue plus une fin. Les études ne doivent pas être considérées comme une étape sur laquelle on ne reviendra plus. La formation permanente se révèle donc le seul moyen qui permet de faire progresser à la fois les qualités professionnelles et l'aptitude à la culture.

C'est alors la mise en commun efficace et consensuelle de tous ces différents types d'actions de formation pour atteindre un objectif donné qu'on appelle la formation.

➤ **Gestion**

Gérer, c'est assurer l'administration, l'organisation et le traitement d'un ensemble de données, c'est administrer au mieux une situation malgré les difficultés. La gestion est plus souvent assimilée aux cinq (05) fonctions administratives de Fayol à savoir : « **planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler** ». Comme telle, la gestion est l'acte fondamental qui vise à garantir la pérennité de l'organisation par le recours à des moyens spécifiques permettant de concilier les ressources humaines actuelles, les ressources humaines à venir avec les besoins présents et ceux futurs.

La **gestion** est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'Administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter les intérêts et représentations des parties prenantes de l'entreprise qui a une responsabilité par les décisions qu'elle prend et les actions qu'elle met en œuvre. Mais cette responsabilité doit aussi se rendre visible par l'information que l'entreprise transmet aux diverses parties prenantes. En effet, le comportement des managers a des répercussions directes sur leurs subordonnés, et ainsi, sur les résultats de l'entreprise.

➤ **Évaluation**

Il existe une nuance entre l'évaluation et l'appréciation. Campoy et al. (2008), définissent *l'évaluation comme une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise*" (p. 126). Quant à l'appréciation, elle "*correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié* (p. 128).

Romelaer (1993, p. 67) définit l'évaluation comme l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée du rendement de ses subordonnés. Selon Leboyer (2000, p. 109-110),

l'évaluation des personnes est une procédure reposant sur des critères précis, des règles prédéterminées de manière à garantir l'objectivité qui a pour objet de porter un

jugement sur la qualité des prestations effectuées par un agent durant une période déterminée sur le niveau de ses aptitudes professionnelles et de ses compétences.

1. Point des connaissances sur le problème de la non-exécution de certaines formations continues prévues

Il s'agira ici de développer les théories des auteurs qui ont réfléchi sur les formations continues.

La formation continue est le secteur de la formation qui concerne ceux qui sont rentrés dans la vie active et ont donc quitté la formation initiale (études). Il s'agit de toute formation entreprise après des études professionnelles de base. Elle a pour but d'améliorer des compétences professionnelles en vue de la qualité des prestations dispensées à la population. Cette autre forme de formation 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 appliqués en entreprise. Aussi, elle permet la reconversion professionnelle. Toutefois, la formation professionnelle continue est sans doute la forme actuellement la plus connue.

La formation continue vise à maintenir ou à parfaire la compétence d'un agent au cours de sa carrière.

La formation continue : Que permet-elle ?

La formation est un levier essentiel pour le développement des ressources humaines. C'est également un outil stratégique de gestion de ressources humaines, qui permet de préparer et d'accompagner le changement qui s'opèrent dans un environnement mouvant et complexe.

Composante essentielle de la Gestion des ressources humaines (GRH), la Formation continue devrait permettre à côté des autres composantes, l'adaptation des hommes aux emplois et aux fonctions de développement de l'Administration.

Elle contribue également à l'épanouissement des agents dans les différents domaines de leurs activités. Elle permet la mobilité et la promotion de ces agents. Elle améliore la communication interne et constitue un domaine privilégié de concertation et de détection des problèmes.

La formation continue participe aux enjeux majeurs de l'organisation:

1 Sur le plan stratégique, la formation continue permet de :

- donner une perspective stratégique
- créer un espace de vérité et de liberté

2 Sur le plan social, elle permet :

- le confort social et une expérience de vie
- les relations de travail
- elle peut être une récompense, un moyen de régulation sociale et une ressource de tout projet de changement.

Cependant la formation continue est loin d'être une ambulance ou un pompier.

3 Sur le plan économique

Que l'on se place dans une économie de production ou dans une économie de marché, la formation continue intervient dans tout le processus en tant qu'investissement. Elle joue un rôle essentiel dans la rationalisation de l'allocation des ressources, la réduction des coûts, la rigueur budgétaire, l'accompagnement des projets, l'amélioration de la productivité, la lutte contre la non qualité.

La formation a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante, si non vouloir valoriser l'Homme en tant que ferment du progrès social qui est lié à son pouvoir de comprendre et d'agir.

Si actuellement, et partout, on peut légitimement penser que la formation n'a pas atteint le seuil de développement nécessaire à sa véritable intégration dans la croissance économique, c'est parce qu'il a un problème de méthodologie de gestion de projets articulant au mieux le développement et la formation par une recherche d'optimisation des ressources intellectuelles.

4 Sur le plan technique, la formation continue permet d'acquérir de nouvelles technologies en fonction des besoins et dans des délais raisonnables.

L'erreur serait de croire qu'une compétence technique, une pratique pédagogique stricte ou l'empilage de mesures administratives permettrait cet ajustement.

Elle ne peut se développer, dans des conditions optimales, si elle n'est pas plaquée sur le tissu socioéconomique mettant en synergie l'ensemble de leurs ressources disponibles.

5 Sur le plan politique, la formation continue contribue :

- au développement du système de gouvernance et permet des contingences pour la gestion quotidienne ;
- à la promotion de la citoyenneté.

Elle constitue une ressource pour des projets et un gisement de progrès, son développement est un signe politique valorisant. Sans une simultanéité et une globalité dans l'approche des réponses formatives, il faut s'attendre à des décalages d'appréciations et de réactions entre les responsables politiques, les spécialistes, les entrepreneurs, les formateurs et l'appareil institutionnel de la formation.

La Formation Continue : pourquoi faire ?

La réponse est celle formulée par Meignant à travers ce qui suit:

Disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanences, de 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 les objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible.

Cette citation permet de situer les finalités de la formation continue qui sont :

- valoriser la ressource humaine;
- introduire la qualité;
- élever la performance;
- réguler et ajuster les situations sociales et économiques;
- motiver;
- donner la flexibilité Homme/emplois;
- aider à la progressive de la carrière;
- accompagner le changement.

L'Administration inscrit au plan de formation les formations continues qu'elle entend proposer à ses agents. L'agent peut être tenu de suivre des formations continues à la demande de son Administration. Dans ce cas, les formations sont accomplies pendant les heures de

travail. Les formations continues à la demande de l'agent ou l'agent peut demander à bénéficier de formations continues sur son temps de travail. Les formations sont accordées sous réserve des nécessités de service.

2. Point des connaissances sur le problème du suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents

Une formation diplômante est une formation ayant une durée supérieure ou égale à neuf (09) mois et qui est sanctionné par un titre pouvant donner droit à un changement d'échelle ou à un changement de catégorie pour l'agent de l'État.

La formation diplômante vise à valoriser et valider par un diplôme des compétences acquises ou en cours d'acquisition. Elle peut être utilisée pour faire progresser sa carrière, accéder à de nouvelles fonctions, notamment de direction ou d'expertise. Elle convient également en cas de projet de mobilité externe ou dans le cadre d'une réorientation professionnelle.

La formation diplômante va permettre à la personne concernée d'acquérir une spécialisation voire une double compétence. Dans le temps, l'individu pourra poursuivre son activité professionnelle grâce à des horaires adaptés. Elle permet :

- une évolution de carrière au sein de l'entreprise ;
- de changer de travail ;
- d'effectuer une réorientation professionnelle.

La formation diplômante peut-être demandée lors de l'évaluation des compétences. Si vous avez réussi votre formation diplômante, celle-ci peut s'avérer très utile pour demander une promotion.

Comme pour la formation qualifiante, la formation diplômante peut être effectuée de différentes façons :

- de courte ou de longue durée ;
- en autoformation interne ;
- au sein d'organismes spécialisés ;
- à distance ;
- en alternant un emploi avec la formation concernée.

3. Point des connaissances sur le problème du non évaluation de l'impact des formations organisées

L'évaluation permet en effet, de déterminer les retombées de cet investissement qu'est la formation. (Kirkpatrick, 1998, p. 49).

L'évaluation constitue l'épreuve de vérité qui vise à mesurer les résultats et les effets de la formation. Il constitue l'un des cinq piliers de la qualité de la formation qui réalise la visibilité des résultats (Meignant, 1995, p. 297).

L'évaluation des actions de formation est une activité post-formation qui permet de faire le point sur les notions et les pratiques enseignées aux apprenants en vue d'apprécier le seuil d'appropriation et au besoin, d'identifier les actions correctrices pour la période à venir.

En effet, l'évaluation post-formation qui constitue la dernière étape du cycle de gestion de la formation, permet de comparer ce qui est fait à ce qui a été prévu et ensuite de porter un jugement de valeur sur l'écart constaté. En d'autres termes, il revient d'évaluer, à travers cette démarche, le degré de transfert des apprentissages, et de calculer la rentabilité de la formation en analysant ses effets sur la performance de l'organisation. L'évaluation permet donc de vérifier si les objectifs fixés en organisant la formation sont atteints et de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les apprenants d'une part et pour l'organisation d'autre part.

L'évaluation post-formation, c'est la mesure du niveau de convergence et/ou de divergence constaté entre les résultats effectivement obtenus et les objectifs initialement fixés (Raignoux, 1995, p. 17).

L'évaluation post-formation se fait à quatre niveaux et à l'aide de deux méthodes.

Les quatre niveaux de l'évaluation post-formation

- Niveau 1 : le niveau de satisfaction,
- Niveau 2 : le niveau pédagogique,
- Niveau 3 : le niveau du transfert sur les situations de travail,
- Niveau 4 : le niveau de l'évaluation des effets.

Ces quatre (04) niveaux d'évaluation post-formation se présentent ainsi qu'il suit :

- Évaluation de satisfaction,
- Évaluation pédagogique,
- Évaluation du transfert sur les situations de travail,
- Évaluation des effets de la formation.

Les méthodes d'évaluation de la formation

Il en existe deux, à savoir :

- *L'évaluation « à chaud »* qui est une évaluation du processus par questionnaire en fin de stage. L'évaluation du processus est celle des moyens, des outils et des différentes activités mis en place pour assurer les résultats attendus. Cette évaluation porte sur les conditions dans lesquelles ont été produits les résultats.
- *L'évaluation « à froid »* qui est une évaluation des résultats par questionnaire ou entretien trois à six mois après la formation, vise à évaluer l'impact de la formation sur le système : *Compétence, Motivation, Environnement (CME)*. Trois questions sont nécessaires : *la formation a-t-elle amélioré sensiblement les compétences des apprenants ? A-t-elle été à l'origine d'une évolution des motivations des stagiaires au sens large du terme : satisfaction, implication et processus motivationnel ? A-t-elle eu un impact sur leur environnement de travail ?* (Dennery, 2006, p. 151).

La revue de littérature ayant été présentée, il importe à présent de retenir la démarche méthodologique qui sous-tend notre travail.

Paragraphe 2 : Démarche méthodologique de l'étude

La méthodologie ici adoptée se décline en deux (02) volets à savoir : l'approche théorique (A) et l'approche empirique (B).

A- Approche théorique de l'étude

Cette approche a pour objectif d'une part, de présenter la théorie retenue, de faire le récapitulatif des repères et normes liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution, et d'autre part, de fixer les seuils de décision. Cette présentation se fera dans l'ordre des problèmes spécifiques retenus.

1- Présentation de la théorie retenue par rapport au problème spécifique n° 1

a) Théorie retenue

Il est identifié ici comme théorie que la mise à disposition de ressources financières au profit de la DRH permettrait une exécution des formations continues programmées.

b) Norme et repère liés à la théorie

La résolution de ce problème permettra de rehausser la qualité du service public fourni par le MTPT à travers un renforcement plus accru des capacités de son personnel.

c) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au PS 1

La question majeure posée aux agents du MTPT concernant cette hypothèse est la suivante :

Quelles sont les raisons qui sous-tendent la non-exécution de certaines formations continues programmées ?

- fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) (non mise à disposition de ressources financières au profit de la DRH) ;
- négligence.

Cette question posée aux agents comporte essentiellement deux items spécifiés. Si nous supposons que le poids total des deux items est de 100%, le poids moyen par item sera de 50%. Ainsi le choix de l'hypothèse la plus juste se fera par rapport à l'item ou aux items qui auront un poids supérieur ou égal au poids moyen (50%).

2- Choix théorique lié au problème spécifique n° 2

a) Présentation de la théorie retenue

La prise de mesures incitatives et contraignantes à l'endroit du personnel en formation pourrait amener celui-ci à participer régulièrement et assidument aux formations diplômantes.

b) **Norme et repère d'amélioration attendue**

De telles dispositions permettront aux agents en formation de profiter pleinement des enseignements dispensés au cours de ces formations avec une expertise reconnue et souhaitée pour le service public.

c) **Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème**

L'interrogation relative au problème spécifique 2 se libelle comme suit :

Qu'est-ce qui selon vous justifie le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents ?

- insuffisance de mesures incitatives et contraignantes (réduction des avantages et obligations liées à la fonction) ;
- non prise en charge de la formation par l'Etat ;
- non adéquation des formations sollicitées par les agents.

Cette question posée à l'échantillon retenu comporte trois éléments spécifiés. Si nous admettons que le poids total des éléments est de 100%, le poids moyen par élément est alors de 33,33%. La validation de l'hypothèse juste se fera par rapport à l'élément qui obtiendrait ce poids moyen ou plus, c'est-à-dire au moins 33,33%.

3- **Choix théorique lié au problème spécifique n° 3**

a) **Théorie retenue**

La théorie élaborée ici a trait à la perception de la nécessité de l'évaluation des formations organisées.

b) **Norme et repère d'amélioration de la situation liée à la non évaluation des formations organisées**

La mise en œuvre de l'évaluation des formations programmées permet d'en mesurer l'impact et de facto d'en corriger les limites et insuffisances.

c) **Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à ce problème**

La question ici posée se présente comme suit :

Selon vous qu'est-ce qui justifie la non évaluation de l'impact des formations organisées ?

- non perception de la nécessité de l'évaluation ;

- insuffisance de ressources financières.

Ce problème regroupant deux items spécifiés entraîne au minimum 50% d'approbation pour être validée, considérant que les 2 items font 100%.

Pour plus d'objectivité dans les résultats de l'étude et dans la validation des causes de la problématique, nous avons également associé à la démarche théorique une approche empirique.

B- Approche empirique de l'étude

Cette approche, au-delà de la théorie élaborée permet de collecter des données pratiques sur la question en étude et d'indiquer la méthode d'enquête à utiliser pour identifier les véritables causes des problèmes ciblés. Les étapes de l'approche empirique s'énoncent ainsi comme suit :

- les objectifs de la collecte des données ;
- le cadre de l'enquête et la population cible;
- les outils de collecte de données ;
- l'échantillonnage ;
- la technique de dépouillement des données.

1- Objectifs de la collecte des données

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de base qui sont :

- la non-exécution de certaines formations continues programmées est due à la fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) ;
- le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents se justifie par l'insuffisance de conditions incitatives et contraignantes ;
- la non évaluation de l'impact des formations organisées est due à la non perception de la nécessité de l'évaluation.

2- Cadre de l'enquête et population cible

Notre enquête s'est déroulée au Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT), précisément à la Direction des Ressources Humaines (DRH). La population mère est composée de l'ensemble du personnel dudit Ministère, soit deux-cent soixante-douze (272) agents, toutes catégories confondues en janvier 2015.

3- Outils de collecte des données

L'enquête est fondamentalement effectuée au moyen d'un questionnaire. Ce dernier est sous la forme d'une série de questions à choix multiples qui sert à recueillir des informations. Il est utilisé à travers un sondage par choix raisonné et adressé aux personnes jugées concernées par la problématique en étude. De même, des entretiens auprès des agents ont constitué une base pour la collecte des données.

4- Échantillonnage

Cette enquête prend en compte un échantillon représentatif de la population-mère. La taille de l'échantillon est de 100 agents du MTPT soit 39% de l'effectif total du Ministère, qui est de deux-cent soixante-douze (272) agents.

5- Technique de dépouillement

Il s'agit d'un dépouillement manuel dont les données quantitatives sont présentées sous formes de tableaux simples. La méthode d'analyse utilisée est l'analyse descriptive. Les résultats obtenus permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises et d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

Section 2 : Établissement du diagnostic et approches de solutions

Cette section est consacrée non seulement à la présentation et à l'analyse des données issues de l'enquête (paragraphe 1) mais aussi à l'établissement du diagnostic de la situation en étude, afin d'y proposer des solutions (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Collecte, présentation et analyse des données

Les données recueillies de l'enquête sont présentées et analysées (A) d'une part et serviront à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic (B) d'autre part.

A- Déroulement de l'enquête

L'enquête est effectuée à travers la distribution et le recouvrement des questionnaires. Mais il faut également préciser que l'observation a été aussi un déterminant important dans la collecte des données.

1- Difficultés et limites des données

Les difficultés rencontrées sont notamment liées à la réticence des enquêtés à répondre aux questions de manière objective. Il faut ç cela ajouter le report à maintes reprises de séances d'échange avec certaines cibles en raison notamment des périodes de campagne électorales municipales, ces cibles devant être sur le terrain et donc indisponibles aux horaires indiqués.

En ce qui concerne la limite des données, une marge d'erreur très faible liée au caractère restreint de l'échantillon relatif à notre population cible et au non recouvrement de tous les questionnaires peuvent être pris en compte sans que cela ne compromette toutefois les données recueillies et les analyses effectuées.

2- Taux de réalisation de l'enquête

Sur les 100 questionnaires prévus, 95 ont pu être adressés aux agents du MTPT et 88 recouverts, soit 92,63%.

Cette enquête a permis de collecter les données sur les causes réelles des problèmes spécifiques retenus.

3- Présentation des résultats de l'enquête et analyse des données

La présentation des données issue du dépouillement des résultats de l'enquête est faite en fonction des problèmes spécifiques.

a- Présentation et analyse des données liées à la non-exécution de certaines formations continues programmées

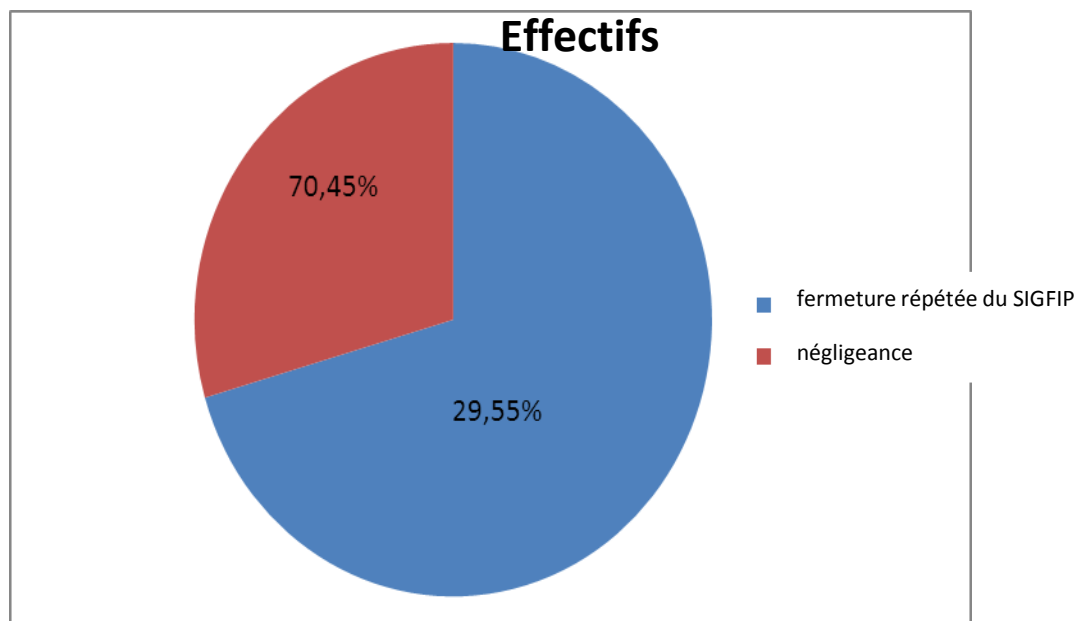
Une seule question fondamentale (question n° 1) du questionnaire a été posée pour conduire l'enquête à la vérification liée à ce problème. Les résultats découlant de cette question sont consignés dans le tableau suivant :

Quelles sont les raisons qui sous-tendent la non-exécution de certaines formations continues programmées ?

Tableau 8 : Présentation des données relatives au problème spécifique N° 1

Causes	Effectifs	Pourcentage (%)
Fermeture répétée du SIGFIP	62	70,45%
Négligence	26	29,55%
Total	88	100%

Source :résultat d'enquête, août 2015



Graphique 4 : Présentation des données du tableau 8

Source :résultat d'enquête, août 2015

À l'issue du dépouillement des données collectées, nous avons effectivement remarqué que sur les 88 questionnaires recouverts, 62 personnes soit 70,45% ont identifié la fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) (système informatisé

de finances de l'État) comme cause de la non-exécution des formations continues. Par contre, 26 personnes soit 29,55% pensent que la non-exécution de certaines formations continues prévues est due à une simple négligence.

Il convient de rappeler en effet que la grande majorité des formations continues programmées par le MTPT est inscrite sur financement du Budget National et donc soumise au Ministère de l'Économie, des Finances et des Politiques de Dénationalisation (MEFPD) pour autorisation. Or, afin de mieux organiser la gestion des finances publiques, le Gouvernement béninois s'est doté d'un logiciel propriétaire conçue par la société d'État ivoirienne SNDI et qui est fourni à plusieurs États de la sous-région : il s'agit du SIGFIP⁴(Système Intégré de Gestion des Finances Publiques). C'est un outil moderne de gestion mis à la disposition de tous les acteurs de la chaîne des dépenses publiques. C'est un logiciel qui assure:

- la transparence dans la gestion des finances publiques;
- la fiabilité des données financières et comptables;
- l'obtention des statistiques fiables en temps réel;
- la célérité dans le traitement des dépenses;
- l'exécution des dépenses par les acteurs depuis leur bureau;
- le suivi permanent du niveau de consommation de crédits;
- le suivi de la régulation du Budget;
- la traçabilité des dépenses en temps réel. »⁵

⁴ Source internet : <http://www.sndi.ci/index.php/component/content/article/35-infosndi/78-sigfip.html>

⁵ Source internet : http://www.budget.finances.gouv.bj/fileadmin/Fichier_pdf/Service%20Informatique%20guide%20sigfip/guide_agent_Comptable.pdf



Capture d'écran d'une page d'accueil du SIGFIP

Dans son usage et pour diverses raisons de gestion administratives et de décaissement budgétaire, le SIGFIP est « fermé » (bloqué) de manière périodique.

En effet, la Direction Générale du Budget (structure du Ministère des Finances chargée de l'exécution du budget de l'État) a observé que généralement vers les mois de septembre et d'octobre, certaines Administrations ont tendance à faire exécuter abusivement plusieurs activités afin de consommer les crédits à elles alloués sans forcément tenir compte des recettes disponibles. C'est donc pour remédier à cette « inflation périodique » de demandes que la Direction Générale du Budget (DGB) bloque parfois le système empêchant l'émission de mandats nécessaires aux décaissements entraînant du coup la suspension des diverses activités nécessitant un financement immédiat. Ceci étant, les ressources ne sont plus mises à disposition pour l'exécution des diverses activités dans ces Administrations.

Il est aussi remarqué que même les formations continues devant être programmées et exécutées par le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle au profit du personnel de l'État ne le sont pas toujours. La raison demeure l'indisponibilité des ressources financières.

b- Présentation et analyse des données liées au suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents

La question N° 2 du questionnaire posée aux enquêtés a permis de déterminer les raisons du suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes. La question est la suivante :

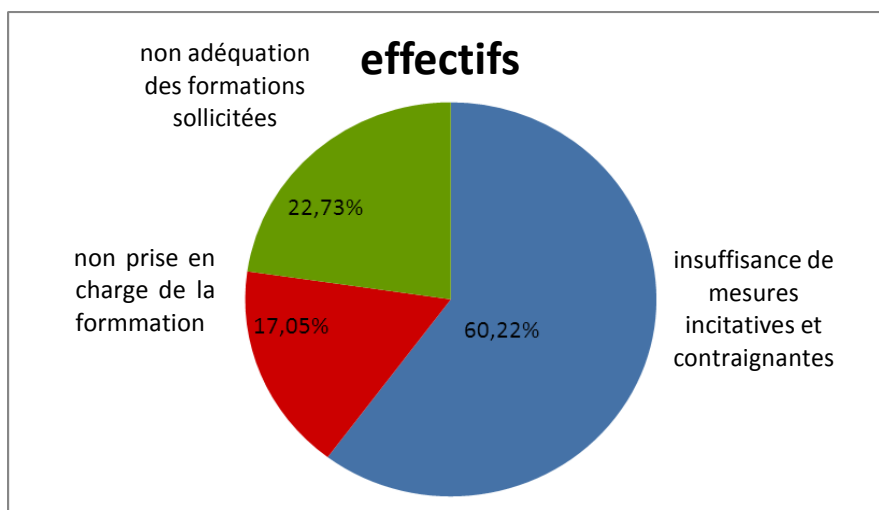
Qu'est-ce-qui selon vous justifie le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents ?

Le tableau suivant en fait la synthèse.

Tableau 9 : Présentation des données relatives au problème spécifique N° 2

Causes	Effectifs	Pourcentage (%)
insuffisance de mesures incitatives et contraignantes	53	60,22%
Non prise en charge de la formation par l'État	15	17,05%
Non adéquation des formations sollicitées	20	22,73%
Total	88	100%

Source : résultat d'enquête, août 2015



Graphique 5 : Présentation des données du tableau 9

Source : résultat d'enquête, août 2015

Le tableau ci-après indique clairement que 53 des 88 personnes enquêtées soit 60,22% ont effectivement retenu l'insuffisance de mesures incitatives et contraignantes comme étant la cause du suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents. Mais il n'en demeure pas moins que 15 enquêtées soit 17,07% pensent que la cause est plutôt liée à la non prise en charge de la formation par l'État et tandis que 20 soit 22,73% optent plutôt pour la non adéquation des formations sollicitées.

Le problème spécifique n° 2 retenu est relatif au suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes. De l'analyse des informations issues des données collectées et des observations faites sur le terrain, un constat semble s'imposer : les agents en formation diplômante dans les diverses écoles priorisent les différentes activités de missions et d'ateliers organisés au détriment des cours dispensés aux mêmes heures et nécessitant leur présence. En effet, ces derniers estiment insuffisant leur traitement salarial auquel ils sont réduits du fait de leur situation de formation. Nonobstant le coût déjà élevé des formations dont ils doivent assurer entièrement la charge, ne pas aller « en mission » ou émarger à d'autres avantages auxquels ils ont droit d'habitude quand ils ne sont pas en formation hypothèquerait sensiblement leur train de vie même s'ils reconnaissent que s'absenter fréquemment aux activités de formation pourrait impacter sur la qualité des connaissances qu'ils sont censés acquérir. Cet état de fait n'est pas de nature à permettre à l'Administration d'atteindre convenablement les objectifs qu'elle s'est fixés en envoyant ces agents en formation.

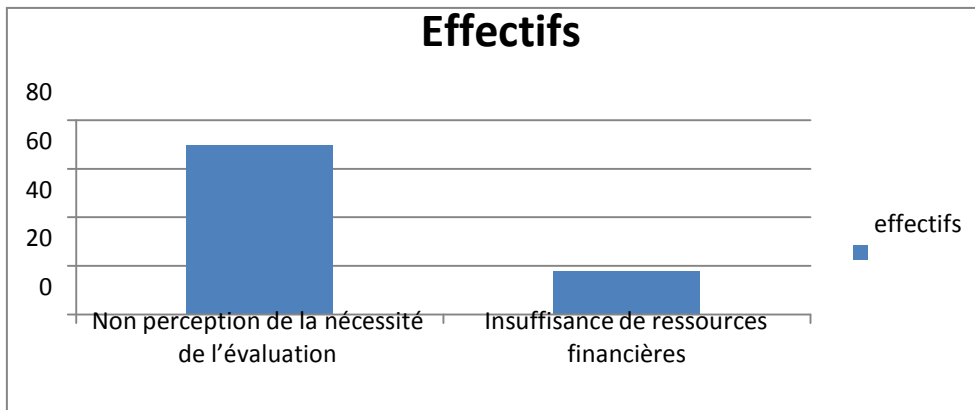
c- Présentation et analyse des données liées à la non-exécution de l'impact des formations organisées

Concernant le problème de la non évaluation de l'impact des formations organisées, les résultats de l'enquête sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 10: Présentation des données relatives au problème spécifique N° 3

Causes	Effectifs	Pourcentage (%)
Non perception de la nécessité de l'évaluation	70	80%
Insuffisance de ressources financières	18	20%
Total	88	100%

Source : résultat d'enquête, aout 2015



Source : résultat d'enquête, aout 2015

Graphique 6 : Présentation des données du tableau 10

Ainsi que l'illustre le tableau précédent, 80% des personnes enquêtées estiment que la non perception de la nécessité de l'évaluation explique la non évaluation de l'impact des formations organisées. A contrario, les 18 personnes soit 20% des enquêtées pensent plutôt que l'insuffisance de ressources financières en est l'origine.

Le problème spécifique n° 3 identifié est celui de la non évaluation de l'impact des formations organisées. L'évaluation des actions de formation est une activité post-formation qui permet de faire le point sur les notions et les pratiques enseignées en vue d'apprécier le seuil d'appropriation et, au besoin, d'identifier les actions correctrices pour la période à venir. Cette évaluation constitue la dernière étape du cycle de gestion de la formation et permet de comparer ce qui est fait à ce qui a été prévu et ensuite de porter un jugement de valeur sur l'écart constaté.

Autrement dit, il revient d'évaluer, à travers cette démarche, le degré de transfert des connaissances, et de calculer la rentabilité de la formation en analysant ses effets sur la performance de l'organisation. L'évaluation permet donc de vérifier si les objectifs fixés en organisant les formations sont atteints et de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique aussi bien pour les apprenants que pour l'organisation.

Le MTPT à travers la DRH reconnaissant cette utilité de l'évaluation l'a prévu au plan de formation tout en indiquant que les ressources à l'interne ne sont pas disponibles pour son effectivité et que de ce fait il est indispensable de recourir à l'expertise d'un cabinet spécialisé à cet effet. Malheureusement, cette évaluation n'est pas encore chose effective. Son utilité est peu être reconnue mais sa nécessité pour le MTPT ne l'est pas encore.

Les données collectées ayant été ainsi présentées, il importe de procéder à la vérification des hypothèses de recherche et à l'établissement du diagnostic.

B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Avant de procéder à la synthèse du diagnostic (2), nous procéderons à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décision fixés (1).

1- Degré de validation des hypothèses

La vérification consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquêtes pour enfin établir le diagnostic. Nous procéderons hypothèse par hypothèse. Les causes à retenir sont celles dont les fréquences sont plus élevées conformément aux divers seuils précédemment fixés.

a- Degré de validation de l'hypothèse n° 1

Afin d'évaluer le degré de validation de la cause et des données de l'hypothèse n° 1, nous nous servons des données qualitatives issues de nos enquêtes. Nous pouvons donc y déduire que la non exécution de certaines formations continues programmées au MTPT s'explique par la fermeture répétée du SIGFIP.

L'analyse des résultats issus des questionnaires indique que la fermeture répétée du SIGFIP se trouve à la base du problème spécifique n° 1. Cette cause a d'ailleurs recueilli 70,45% d'approbation des agents enquêtés.

En référence donc au seuil de décision, l'hypothèse n° 1 se trouve donc entièrement confirmée.

b- Degré de validation de l'hypothèse n° 2

Le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents se justifie par l'insuffisance de conditions incitatives et contraignantes aux agents en formation. La cause retenue à travers la formulation de cette hypothèse a reçu 60,22% d'approbation.

En référence donc au seuil de décision, précédemment fixé (au moins 33,33% d'approbation), cette hypothèse est également confirmée.

c- Degré de validation de l'hypothèse n° 3

Les conclusions issues des analyses des résultats d'enquêtes montrent que le problème de la non évaluation de l'impact des formations organisées trouve son fondement dans la non perception de la nécessité de l'évaluation. Ainsi formulée, cette hypothèse est également vérifiée à travers la réalisation du questionnaire. L'analyse des résultats issus de ce dernier indique une approbation de 80% de la part des enquêtés.

En référence donc au seuil de décision, l'hypothèse N° 3 est également confirmée.

Passée l'étape de la vérification des hypothèses, il faut établir les diagnostics appropriés.

2- Établissement du diagnostic

Toutes nos hypothèses étant vérifiées, nous proposons alors des solutions en vue de résoudre les problèmes identifiés.

a- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n° 1

Nous retenons donc définitivement après vérification de l'hypothèse n° 1 que la non-exécution de certaines formations continues s'explique par la fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP).

b- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n° 2

La vérification de l'hypothèse n° 2 permet de confirmer que le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents est dû à l'insuffisance de mesures incitatives et contraignantes.

c- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n° 3

Nous pouvons enfin retenir après vérification de l'hypothèse n° 3 que la non évaluation de l'impact des formations organisées est due à la non perception de la nécessité de l'évaluation.

Les diagnostics ainsi établis, il urge de trouver des approches de solution y relatives, suivi des conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 2 : Conditions pour une gestion optimale de la formation au MTPT

Ces dernières sont fixées relativement aux problèmes spécifiques identifiés.

A- Approches de solutions et suggestions relatives au problème spécifique n° 1 et 2

Apporter solution à un problème, c'est proposer les conditions pour l'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème en tenant compte des objectifs fixés. Rappelons à toutes fins utiles que notre objectif général est de contribuer à la gestion optimale des formations au MTPT. Les solutions seront proposées par rapport à chaque problème spécifique.

1- Approches de solutions et suggestions au problème spécifique n° 1

La formation est un moyen servant à produire de nouvelles compétences pour répondre au mieux aux exigences d'une organisation. La formation du personnel permet de relever les écarts entre les compétences requises et celles disponibles. À cet effet, il faut distinguer la formation diplômante de celle qualifiante.

Ici, nous mettons l'accent sur la formation qualifiante, afin de permettre au MTPT à travers son personnel d'accroître sa compétence. À ce niveau, le véritable problème demeure l'indisponibilité de ressources financières au profit de la DRH entraînée par la fermeture répétée du SIGFIP.

Il faut à cet effet assouplir, simplifier la procédure conduisant à l'exécution des formations continues surtout programmées et validées par le Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD). Dans cette procédure, il faut suggérer au Ministre de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation d'alléger la procédure suivie pour le décaissement des ressources financières pour la formation du personnel organisée, par la DRH.

Cette longue procédure conduit parfois à la non réalisation de certaines formations continues programmées par le Ministère. Suggérer au Ministre de l'Économie et des Finances que les compétences en la matière soient déconcentrées, jusqu'au niveau des DRFM des divers ministères.

Mise à part cela, il faut créer une ligne au profit de la DRH pour les formations afin de faciliter l'organisation des formations.

Il faut également une prise au sérieux de ces formations pour qu'elles soient effectives. C'est dire donc que l'essentiel ce n'est pas de programmer les formations continues au niveau de la DRH du MTPT, mais surtout d'en arriver à les organiser et les réaliser effectivement.

2- Approches de solutions et suggestions relatives au problème spécifique n° 2

L'acquisition de nouvelles compétences, de nouvelles techniques ne sauraient être exclue, dans une Administration qui se veut compétente et au service des usagers.

Ainsi, s'agissant du suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents, il est plus qu'utile, d'amener les agents retenus à accorder un intérêt certain à ces formations au même titre que l'Administration. Il s'agit en réalité de contraindre les agents par des mesures incitatives et contraignantes. Il faut assurer l'effectivité de la prise de leur traitement accompagné de tous avantages nécessaires afin que les agents en formation puissent être assidus dans les écoles respectives où ils sont envoyés. Il faut revoir le financement des formations diplômantes qui est pris en charge en totalité par les agents eux-mêmes. L'Etat pourrait apporter sa partition en payant 50% des frais de formation et les 50% restant reviennent à l'agent.

Les diverses écoles de formations doivent prendre des mesures strictes pour obliger l'agent en formation à être strictement aux lieux de formation comme un élève à part entière. En cas de trois (03) absences non justifiées, l'agent se verra reprendre l'année.

Il y va de leur intérêt, mais aussi de l'Administration en quête de performances adaptées aux besoins des usagers.

Il est important également que la DRH, opère de temps en temps, un contrôle de présence de ses agents, par des descentes inopinées dans les écoles de formations. Ceci d'autant plus que, les agents en formation sont considérés comme étant en position normale d'activité. Il est aussi important, qu'après les formations et obtentions de diplômes que les impétrants soient mis véritablement à contribution dans l'atteinte des diverses performances du MTPT. Il s'agit en clair de procéder à leur reclassement, de les mettre aux postes mérités car il n'est pas rare de voir les agents une fois après la formation se retrouver à un poste inférieur à leur niveau de formation au détriment d'autres personnes qui n'ont pas le même niveau qu'eux.

B- Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 3

Il est primordial pour toute organisation de procéder à une évaluation des formations qu'elle organise ou auxquelles elle fait participer ses agents.

L'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. Il est possible, en comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus, de juger à quel point l'activité de formation s'est avérée bénéfique pour les agents et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'organisation (sur le court terme).

L'évaluation de l'impact de la formation permet sur le moyen et long terme, de répondre aux questions suivantes:

- les participants ont-ils apprécié la formation, ont-ils acquis de nouvelles connaissances? (c'est le niveau de satisfaction, le niveau pédagogique) ;
- les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail ? (c'est le niveau de transfert sur les situations de travail) ;
- quel est l'impact de la formation sur les performances de l'organisation ? (c'est le niveau ou l'on procède à l'évaluation des effets).

Il est alors utile que suite à la formation, les employés nouvellement formés soient mis le plus rapidement possible en position de pratiquer ce qu'ils ont appris au cours d'une formation. Trop souvent, lorsqu'une formation se termine, tout s'arrête. Or, il est reconnu que plus on entreprend d'actions après une activité de formation, plus elle aura de chance d'être rentable. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre des activités pour évaluer les apprentissages réalisées par les agents.

À cet effet, les outils suivants peuvent être utilisés :

- le mini-test : c'est une évaluation orale ou écrite des apprentissages réalisés ;
- la discussion du groupe : les agents partagent ou font la restitution de ce qu'ils ont retenu de la formation ;
- la mise en situation : l'agent formé applique ses apprentissages en contexte.

Cette évaluation se déroule quelques temps après toute organisation (généralement environ deux ou trois semaines suivant la formation ; mais il arrive pour certaines formations que le transfert puisse prendre jusqu'à trois mois au plus). Les outils suivants peuvent être utiles pour le faire :

- le formulaire d'auto-évaluation : l'agent évalue ses comportements ;
- l'observation en entreprise : les dirigeants et les supérieurs hiérarchiques directs observent les comportements de l'agent ;

- le client-mystère : de faux clients ou usagers font une observation incognito.
- évaluation des retombées d'une manière quantitative et qualitative. Concernant l'évaluation quantitative, il s'agit tout simplement de reprendre les résultats attendus identifiés avant la formation et de vérifier si ces résultats ont été atteints après la formation.

L'évaluation qualitative renvoie par exemple à :

- l'amélioration de la qualité du travail des agents ; leur degré de tolérance de l'ambiguïté et leur capacité d'adaptation ainsi que leur ouverture aux autres ;
- la diminution de leur résistance au changement ;
- avoir davantage confiance en leur capacité ;
- améliorer d'une manière générale leur productivité.

Au terme de ce travail, il est nécessaire de faire la synthèse de tout ce qui a constitué sa substance, depuis la problématique jusqu'aux approches de solutions en passant par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses à travers un tableau récapitulatif : tableau de synthèse de l'étude (**TSE**).

Tableau 11 : Tableau de Synthèse de l'Étude (TSE)

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses	Causes réelles	Diagnostic	Solutions et conditions de mise en œuvre
NIVEAU GÉNÉRAL	Gestion peu optimale des formations	proposer des mesures pouvant conduire à une gestion optimale des formations au MTPT	-	-	-	-	-
NIVEAUX SPÉCIFIQUES	Problème spécifique 1 : Non-exécution de certaines formations continues programmées	Objectif spécifique 1 : proposer des mesures favorisant la mise à disposition des ressources financières au profit de la DRH.	Cause 1 : Fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP).	Hypothèse 1 : La Non-exécution de certaines formations continues programmées est due à la fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP)..	Cause réelle 1 : La fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP),	Diagnostic 1 : La non-exécution de certaines formations continues programmées est due à la fermeture répétée du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP).	-simplifier la procédure de décaissement des ressources financières autorisée et validée par le MEFPD -créer une ligne budgétaire au profit de la DRH pour les
	Problème spécifique 2 : suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents	Objectif spécifique 2 : Proposer des mesures visant à inciter le personnel en formation à participer régulièrement et assidument aux formations diplômantes	Cause 2 : Insuffisance de mesures incitatives et contraignantes aux agents en formation	Hypothèse 2 : Le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents s'explique par l'insuffisance de conditions incitatives et contraignantes pour lesdits agents	Cause réelle 2 : Insuffisance de conditions incitatives et contraignantes aux agents en formation diplômante	Diagnostic 2 : Le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents est dû à l'insuffisance de mesures incitatives et contraignantes pour lesdits agents.	- la DRH opère de temps en temps par des descentes inopinées dans les écoles de formations pour contrôler de présence des agents ; -revoir le financement des formations diplômantes qui est pris en charge en totalité par les agents eux-mêmes. L'Etat pourrait apporter sa

							partition en payant 50% des frais de formation et les 50% restant revient à l'agent ; - procéder à leur reclassement après la formation en les mettant aux postes mérités.
	Problème spécifique 3 : Non évaluation de l'impact des formations organisées	Objectif spécifique 3 : attirer l'attention des autorités sur la nécessité de l'évaluation de l'impact des formations organisées	Cause 3 : Non perception de la nécessité de l'évaluation .	Hypothèse 3 : La Non perception de la nécessité de l'évaluation justifie la non évaluation des formations programmées	Cause réelle 3 : La Non perception de la nécessité de l'évaluation.	Diagnostic 3 : La non évaluation des formations organisées est due à la non perception de la nécessité de l'évaluation.	Appliquer les quatre niveaux d'évaluation : - évaluation de satisfaction ; - évaluation pédagogique ; - évaluation du transfert sur les situations de travail ; - évaluation des retombées de la formation.

Source : Résultats de l'étude, Novembre 2015.

CONCLUSION

CONCLUSION

Les seules ressources performantes dont disposent encore les organisations demeurent les ressources humaines. En effet, contrairement aux technologies, elles ne sont pas imitables et facilement transposables. Dans ces conditions, l'intégration de la dimension humaine, aussi longtemps que possible doit constituer un impératif pour l'Administration dans la satisfaction des besoins des usagers.

Mais pour que cette ressource soit véritablement utile à l'Administration et toujours à même de répondre aux divers changements à opérer pour servir les usagers, elle doit être constamment formée.

À cet effet, une politique rigoureuse destinée à valoriser au mieux le potentiel humain existant doit être et rester une priorité. Cela suppose la mise en œuvre de moyens appropriés dont la formation.

Nos recherches au Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT), plus précisément à la Direction des Ressources Humaines (DRH) où nous avons effectué notre stage nous ont révélé l'existence de certaines insuffisances en matière de formation. Parmi ces insuffisances, nous avons choisi trois (03) regroupées sous le problème général de la gestion peu optimale des formations au MTPT sur lequel nous avons basé notre étude. Ces insuffisances, constituant les problèmes spécifiques sont :

- la non-exécution de certaines formations continues programmées ;
- le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents ;
- la non-évaluation de l'impact des formations organisées.

Notre objectif général étant de « proposer des mesures à garantir une gestion optimale des formations au MTPT », des suggestions pour relever le déficit ont été émises.

Dès lors, il urge que les acteurs impliqués dans la formation des agents de l'État, s'engagent véritablement pour plus d'actions concrètes à travers la prise en compte de ces suggestions, afin que les ressources humaines contribuent véritablement à travers leur bonne formation au défi d'une Administration performante, adaptée aux besoins de ses usagers.

BIBLIOGRAPHIE

I- REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

❖ Ouvrages

- CITEAU, J. P. (2000). *Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques*, 2ème édition, Paris : Armand Colin, 227 p.
- HELLRIEGEL, D. SLOCUM, J. et WOODMAN, R. (2004). *Management des Organisations*, 1ère édition, Paris : Nouveaux Horizons de Boeck, 613 p.
- MEIGNANT, A. (1995). *Les compétences de la fonction ressources humaines*, édition Liaisons, 152 p.
- MEIGNANT, A. (1993). *Manager la formation*, Paris : Liaisons et Convergence S.A., 342 p.
- PERETTI, J.M. (2003-2004). *Gestion des Ressources Humaines*, 11ème édition, Paris : Vuibert, 284 p.

❖ Mémoires

- AGBOHOU, C. (2007). Contribution à l'amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC, cycle II
- SESSOU, J. C. (2011). Amélioration du système d'appréciation des performances des agents du Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme MEHU, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC, cycle II
- AGBO, M. A. (2012). Contribution à l'optimisation du système de management de la formation dans une organisation : L'expérience du MEHU, Management des Services Publics, ENAM-UAC, cycle II

- HOUNGNI, S. M. (2008). La motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs, Management des Services Publics, ENAM-UAC, cycle II

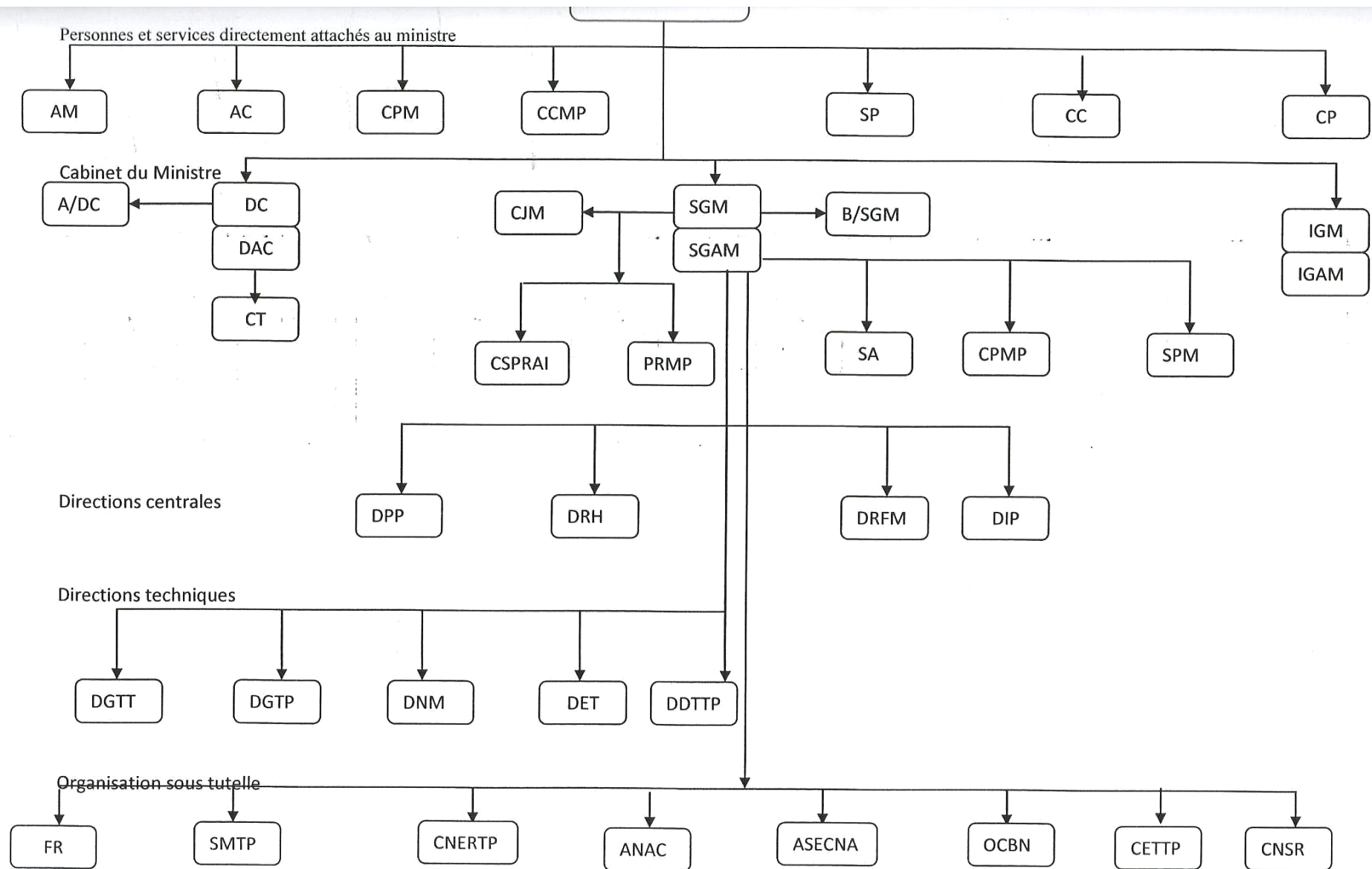
❖ Textes législatifs et réglementaires

- **Décret N° 2012-376 du 6 novembre 2012** portant attribution, organisation et fonctionnement le Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT)
- **Arrêté n° 061/MTPT/DC/SGM/DRH/SA** portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (DRH),
- **Décret N° 2008-786 du 31 décembre 2008** fixant les taux de bourses nationales et avantages matériels accordés aux agents de l'État et des collectivités locales en formation sur le territoire national et à l'étranger ;
- **Décret N° 2008-805 du 31 décembre 2008** portant création, composition et fonctionnement de la Commission Nationale d'Attribution des Bourses de stage ;
- **Décret N° 2008-812 du 31 décembre 2008** portant critères d'attribution des bourses de stage ;
- **Arrêté interministériel N° 2005-278/MFPTRA/MFE/DC/SGM/DGFPCS** du 31 août 2005 portant définition et critères de formation sans bourse des agents de l'État ;
- **Arrêté interministériel N° 2011-809 du 22 novembre 2011** portant réglementation de la formation sans bourse des agents de l'Etat.
- **Article 78 alinéa 2 de la Loi N° 86-013 du 26 Février 1986** portant Statut Général des Agents Permanents de l'État.

II- Références webographiques

- http://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf_frame.do novembre 2015;
- http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/performance_des_fonctions_RH_def-2.pdf consulté le 05 janvier 2016;
- http://www.mmsp.gov.ma/uploads/file/FORMATION_CONTINUE_DANS_AP.pdf consulté le 05 janvier 2016 ;
- http://www.budget.finances.gouv.bj/fileadmin/Fichier_pdf/Service%20Informatique%20guide%20sigfip/guide_agent_Comptable.pdf consulté le 17 février 2016;
- <http://www.sndi.ci/index.php/component/content/article/35-infosndi/78-sigfip.html> consulté le 24 février 2016.

ANNEXES



QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre du travail de recherche sur la question de la formation au MTPT. En répondant aux questions ci-après, vous contribuez au défit d'une gestion efficace de la formation dans ledit ministère. Merci pour votre collaboration.

NB : Cochez la case, qui selon vous, correspond le mieux à chaque question.

1- Le MTPT dispose-t-il d'un plan de formation ?

Oui

Non

2- Les formations continues sont-elles régulièrement organisées au MTPT ?

Oui

Non

Si non, quelles sont les raisons qui sous-tendent cette situation ?

- fermeture répétée du SIGFIP (non mise à disposition des ressources financières au profit de la DRH)
- Négligence

3- Qu'est-ce-qui selon vous justifie le suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents ?

- insuffisance de conditions incitatives et contraignantes des formations diplômantes par les agents
- Non prise en charge de la formation par l'État
- Non adéquation entre les formations sollicitées et les besoins de l'Administration

4- Qu'est-ce-qui selon vous justifie la non évaluation de l'impact des formations organisées ?

- non perception de la nécessité de l'évaluation
- indisponibilité de ressources financières

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DÉCLARATION D'ENGAGEMENT	ii
DEDICACES	iii
REMMERCIEMENT	iv
LISTE DES SYGLES ET ACRONYMES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES	viii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	ix
RESUME.....	xi
SOMMAIRE	xiii
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE.....	4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et état des lieux	5
Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude	5
A- La structure d'accueil	5
B- Cadre physique du stage : La Direction des Ressources Humaines du Ministère	13
Paragraphe 2 : Observation de stage : état des lieux des activités de la DRH.....	19
A- Des conditions de travail à la formation	20
B- Inventaire des atouts et des problèmes	30
Section 2 : Ciblage de la problématique	32
Paragraphe 1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt et choix de la problématique de recherche	32
A- Les problématiques possibles	32
B- Choix et justification de la problématique	34
Paragraphe 2 : Gestion optimale des formations au MTPT : contours et étapes de résolution de la problématique.....	35
A- Spécification de la problématique	35
B- Séquences de résolution de la problématique retenue	36
CHAPITRE SECOND : VERS UNE POLITIQUE OPTIMALE DE LA FORMATION AU MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS (MTPT).....	39
Section 1 : Conception du cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	39

PARAGRAPHE 1 : Objectifs et revue de littérature.....	39
A- Objectifs et hypothèses de l'étude.....	39
1- Présentation des objectifs	39
2- Formulation des hypothèses de recherche	40
B- Revue de littérature.....	42
1. Point des connaissances sur le problème de la non exécution de certaines formations continues prévues	46
2. Point des connaissances sur le problème du suivi irrégulier et non assidu des formations diplômantes par les agents	49
3. Point des connaissances sur le problème de la non évaluation de l'impact des formations organisées.....	50
Paragraphe 2 : Démarche méthodologique de l'étude	51
A- Approche théorique de l'étude.....	51
1- Présentation de la théorie retenue par rapport au problème spécifique n° 1.....	52
2- Choix théorique lié au problème spécifique n° 2	52
3- Choix théorique lié au problème spécifique n° 3	53
B- Approche empirique de l'étude	54
1- Objectifs de la collecte des données	54
2- Cadre de l'enquête et population cible	55
3- Outils de collecte des données.....	55
4- Échantillonnage	55
5- Technique de dépouillement.....	55
Section 2 : Établissement du diagnostic et approches de solutions.....	55
Paragraphe 1 : Collecte, présentation et analyse des données.....	56
A- Déroulement de l'enquête.....	56
1- Difficultés et limites des données.....	56
2- Taux de réalisation de l'enquête	56
3- Présentation des résultats de l'enquête et analyse des données.....	56
B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	63
1- Degré de validation des hypothèses	63
2- Établissement du diagnostic	64
Paragraphe 2 : Conditions pour une gestion optimale de la formation au MTPT	65
A- Approches de solutions et suggestions relatives au problème spécifique n° 1 et 2	65
1- Approches de solutions et suggestions au problème spécifique n° 1.....	65

2- Approches de solutions et suggestions relatives au problème spécifique n° 2	66
B- Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 3.....	67
CONCLUSION	72
I-REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	74
ANNEXES.....	79
TABLE DES MATIÈRES	81