



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION : **MANAGEMENT**

FILIERE : **Gestion des Ressources
Humaines (GRH)**

ANNÉE ACADÉMIQUE : 2012-2013

**ANALYSE DES PRATIQUES D'ELABORATION DU
PLAN DE FORMATION DANS L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE BENINOISE : CAS DU MFASSNHPTA**

Réalisé et présenté par :

Noël Etienne Bernard do REGO

Maître de stage :
KPAWOGBO Okry Aaron
Directeur Adjoint du FNDSS

Directeur de mémoire :
LOKOSSOU Charlemagne
DG du Cabinet Performances M&D
Enseignant à l'ENAM

Décembre 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : TOHI Bruno

VICE-PRESIDENT : FANOU Gilbert

MEMBRE : ADOMOU Pierre Claver

Engagement de l' auteur

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE (ENAM) N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPTIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- mon feu père Modéran Louis do REGO ;
- ma mère Alice ANANI ;
- mes enfants Ruth, Oryx et Gracia ;
- mon épouse Carole HOUMBALI ;
- à vous mes parents et amis.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, j'exprime ma reconnaissance à :

- tout le corps enseignant de l'ENAM, particulièrement les enseignants de la filière GRH pour le savoir à nous transmis durant notre formation ;
- monsieur **Charlemagne LOKOSSOU**, ses conseils et ses corrections dans le suivi de ce mémoire ;
- l'Administration de l'ENAM pour la rigueur de la formation ;
- monsieur **Aaron Okry KPAWOGBO**, Directeur Adjoint du Fonds National de Développement Social et de la Solidarité pour son encadrement ;
- mes frères **Nafiou do REGO, Habib do REGO, Jacob do REGO, Benoit ANANI** et **Anicet ANANI** ;
- mes amis **Raymond HOUNGBEDJI** et **Richard MEHOME** ;
- Tout le personnel du FNDSS pour son accueil.

LISTE DES SIGLES

ACE : Agent Contractuel de l'Etat

APE : Agent Permanent de l'Etat

CPS : Centre de Promotion Sociale

DASSN : Direction des Affaires Sociales et de la Solidarité Nationale

DFA : Direction de la Famille, de l'Enfance et de l'Adolescence

DIP : Direction de l'Informatique et du Pré archivage

DPFG : Direction de la Promotion de la Femme et du Genre

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DPTA : Direction des Personnes de Troisième Age

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRIPH : Direction de la Réadaptation et de l'Intégration des Personnes
Handicapées

FARIPH : Fonds d'Appui à la Réadaptation et à l'Intégration des
Personnes Handicapées

FNDSS : Fonds National de Développement Social et de la Solidarité

IGM : Inspection Générale du Ministère

MFASSNHPTA : Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la
Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age

MFFE : Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant

MFE : Ministère de la Famille et de l'Enfant

MFSN : Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale

OFFE : Observatoire de la Famille, de la Femme et l'Enfant

SGM : Secrétariat Général du Ministère

LISTE DES TABLEAUX

N°s	Intitulés	Pages
I	Répartition du personnel du MFASSNHPTA par catégorie et par sexe	9
II	Répartition du personnel par statut	11
III	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts et par problématique	29
IV	Tableau de Bord de l'Etude	42
V	Point des réponses du problème spécifique N°1	60
VI	Point des réponses du problème spécifique N°2	61
VII	Point des réponses du problème spécifique N°3	62
VIII	Tableau de synthèse de l'étude	69

LISTE DES GRAPHIQUES

N°s	Intitulés	Pages
1	Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle	10
2	Répartition du personnel par sexe	10
3	Répartition du personnel par statut	11
4	Causes de l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données	60
5	Causes de l'absence implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs	61
6	Causes de l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation	62

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Action de formation : Processus mis en œuvre, dans un temps déterminé, pour permettre d'atteindre les objectifs pédagogiques de la formation. Au sens légal, les actions de formation financées par les employeurs se déroulent conformément à un programme. Celui-ci, établi en fonction d'objectifs pédagogiques préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier les résultats. (Dictionnaire des ressources humaines)

Cadre organique : document annexe du texte organique comportant les différents postes de travail assortis des activités, des effectifs des personnels, de leurs profils (définis en termes de connaissances, habiletés et attitudes) nécessaires pour un fonctionnement optimum de chaque unité de travail eu égard aux exigences du poste. (Centre Européen de Développement de la Formation Professionnelle, CEDEFOP)

Évaluation de la formation : Action d'apprécier, à l'aide de critères définis préalablement, l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation d'une action de formation. Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente...). On distingue, par exemple, l'évaluation de satisfaction, l'évaluation du contenu de l'action de formation, l'évaluation des acquis, et l'évaluation des transferts éventuels en situation de travail. (Lexique de la formation professionnelle)

Formation : ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont invités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., BAYAD M., PERETTI J-M., ALIS D., CHEVALIER F., (2001), Bruxelles, « Gestion des Ressources Humaines », Edition de boeck

Formation diplômante : La formation diplômante se caractérise par un cursus de validation d'un diplôme qui se déroule dans un cadre académique élaboré par des structures publiques ou privées. La formation

diplômante vise à valoriser et valider par un diplôme des compétences acquises ou en cours d'acquisition. (CEDEFOP)

Formation qualifiante : La formation qualifiante se caractérise généralement par une formation de courte durée concentrée sur un savoir-faire précis. Directement à visée professionnelle, la formation qualifiante permet donc au salarié de découvrir ou d'accroître une qualification en rapport direct avec son poste. (CEDEFOP)

Gestion des carrières : ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel en dedans ou dehors de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., BAYAD M., PERETTI J-M., ALIS D., CHEVALIER F., (2001), Bruxelles, « Gestion des Ressources Humaines », Edition de boeck

Plan de carrière : Activité opérationnelle de l'organisation liée à la planification des effectifs humains SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., BAYAD M., PERETTI J-M., ALIS D., CHEVALIER F., (2001), Bruxelles, « Gestion des Ressources Humaines », Edition de boeck

Plan de formation : Document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée. Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus. (Lexique de la formation professionnelle)

RESUME

Le Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (MFASSNHPTA) a servi de cadre d'étude à la réalisation de notre stage de fin de formation.

Ce stage nous a permis de faire l'état des lieux par rapport à la gestion des ressources humaines. Cela a abouti à relever les forces, mais surtout les faiblesses qui sont indispensables à la rédaction du mémoire.

Le problème du plan de formation du personnel a retenu notre attention.

Nous avons choisi de nous intéresser au sujet intitulé « Analyse des pratiques d'élaboration du plan de formation dans l'Administration publique béninoise : cas du MFASSNHPTA ».

En engageant cette étude, nous entendons analyser les pratiques en matière de méthodologie d'élaboration tout en mettant un accent particulier sur les dysfonctionnements en vue de proposer des solutions pour y remédier.

Les objectifs spécifiques qui se dégagent de cette étude sont notamment de :

- proposer d'améliorer le mode d'administration de l'outil de recueil des données ;
- élaborer un dispositif d'implication des supérieurs hiérarchiques au cours de la phase d'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs ;
- définir clairement des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation.

Afin de conduire ce travail, des hypothèses ont été formulées à partir de la cause la plus plausible de chaque problème spécifique puis, vérifiées par des enquêtes réalisées au moyen d'observation, de guides d'entretien et de

questionnaires. Les hypothèses confirmées ont conduit au diagnostic selon lequel :

- ♣ l'absence de communication explique l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données ;
- ♣ la méconnaissance par les supérieurs hiérarchiques de l'importance de la formation dans le développement organisationnel explique l'absence de leur implication lors de l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs ;
- ♣ l'ignorance de l'évaluation de la formation explique l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation

Diagnostiquer les problèmes auxquels une structure est confrontée est capital, mais la finalité est de proposer des solutions en vue de leur éradication. Ainsi, nous avons formulé des approches de solutions à chaque problème spécifique.

- ♣ pour l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données, nous avons suggéré aux autorités d'user de beaucoup de communication avant d'administrer le questionnaire au personnel. Son intérêt sera d'expliquer l'importance du questionnaire au personnel avant de l'envoyer. Cette communication pourra se faire à travers les outils comme les notes de service, les communiqués, les notes d'information, les séances d'explication à l'endroit du personnel non ou peu instruit etc.
- ♣ s'agissant du problème de l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation exprimés par leurs collaborateurs, nous avons proposé, après l'identification des

besoins par les agents, de faire participer les Directeurs, en temps opportun, à l'analyse desdits besoins. Cette participation a pour intérêt d'éviter de retenir des formations inutiles, de prendre en compte celles qui présentent un avantage à l'organisation. L'analyse en elle-même va consister à :

- apprécier les besoins en compétences exprimés par chaque agent par rapport à ses activités au poste, les formations reçues au cours des cinq dernières années, les difficultés signalées, la mission du poste et le profil du titulaire retenu dans le cadre organique ;
 - établir le répertoire des besoins en compétences jugés pertinents.
- ♣ pour l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation, nous avons suggéré qu'il faille insérer dans le plan de formation, le suivi et l'évaluation des actions de formation.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	4
SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.....	5
Paragraphe 1 : Présentation du MFASSNHPTA et du FNDSS.....	5
Paragraphe 2 : Observations de stage.....	14
SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	30
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique retenue.....	31
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	34
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS.....	38
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	39
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	39
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	51
SECTION 2 : DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES.....	58
Paragraphe 1 : Résultats et vérification des hypothèses.....	58
Paragraphe 2: Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	64
CONCLUSION.....	71
BIBLIOGRAPHIE.....	74
ANNEXES.....	76
TABLE DES MATIERES.....	81

INTRODUCTION



La Fonction Publique est, dans tous les Etats, l'institution privilégiée chargée de la mise en œuvre des multiples missions du Gouvernement.

Aujourd'hui, il n'est un secret pour personne que le monde est en perpétuelle transformation. Pour ce faire, il est nécessaire que les ressources humaines qui sont mobilisées par l'Etat soient développées et conservées en vue de lui permettre de s'adapter aux nouvelles pratiques et d'accroître sa productivité. L'Etat devrait donc mettre en place des stratégies et disposer des outils nécessaires pour une bonne gestion de ses ressources humaines notamment au MFASSNHPTA, lieu de notre stage.

Créé par le gouvernement en 1998, le MFASSNHPTA est situé entre la Cour Constitutionnelle et la Préfecture de Cotonou. Il dispose d'un effectif de 685 agents. Cet effectif permet au Ministère d'assurer pleinement sa mission. Mais, dans l'exécution de cette mission, la part qui revient à la Direction des Ressources Humaines en matière de gestion du personnel n'est pas sans reproche.

Ainsi, des constats ont été observés notamment sur les points ci-après :

- ♣ la gestion des carrières :
- ♣ la gestion des conditions de travail ;
- ♣ la formation ;
- ♣ l'évaluation du personnel.

Cet outil de gestion, que représente la formation du personnel, souffre d'un certain nombre de dysfonctionnements méthodologique, organisationnel et technique. A une période où l'administration publique a choisi de faire de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), le MFASSNNHPTA se doit d'améliorer sa conception du plan de formation. C'est pourquoi, nous avons décidé de porter notre étude sur « **l'Analyse des pratiques d'élaboration du plan de formation dans l'Administration publique béninoise : cas du MFASSNHPTA** ».

Pour atteindre l'objectif de la présente étude qui est celui d'améliorer le processus d'élaboration du plan de formation, nous avons choisi de structurer notre plan en deux (02) parties. La première partie porte sur le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique. La deuxième partie est consacrée au cadre théorique de l'étude et aux conditions de mise en œuvre des solutions.

CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

CHAPITRE PREMIER : CADRE
INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE
LA PROBLEMATIQUE

Dans ce chapitre, nous abordons d'une part le cadre institutionnel de notre étude qu'est le MFASSNHPTA, les observations de stage et d'autre part, le ciblage de la problématique.

Section 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude et observations de stage

Cette section est consacrée à la présentation du Ministère en charge de la Famille et aux observations de stage à partir de l'état des lieux.

Paragraphe 1 : Présentation du MFASSNHPTA et du FNDSS

A. Cadre général : Le Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age

Depuis 2006, le Ministère en charge de la Famille a connu plusieurs dénominations.

Nous pouvons citer successivement :

- Ministère de la Famille et de l'Enfant (MFE) ;
- Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant (MFFE) ;
- Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (MFSN) ;
- Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (MFASSNHPTA).

L'actuelle dénomination MFASSNHPTA est fixée par le décret n° 2012-512 du 17 décembre 2012.

1. De la mission et des attributions du Ministère

Le MFASSNHPTA a pour mission, la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de développement social

et de la solidarité conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux vision et politique de développement du Gouvernement.

A ce titre, il est chargé d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer :

- En matière de développement social : la politique nationale de participation communautaire, la politique nationale de promotion des infrastructures sociocommunautaires et la politique nationale de promotion du genre ;
- En matière de protection sociale : la politique nationale de protection de la famille, de l'enfance et de l'adolescence, la politique nationale de protection et d'intégration des personnes handicapées, la politique nationale de protection et d'épanouissement des personnes de troisième âge et la politique nationale de communication et de mobilisation sociale ;
- En matière de solidarité : les politiques et stratégies de solidarité nationale, la politique nationale de prévention et d'intervention en cas de catastrophes et d'urgences et la politique nationale de prise en charge des risques sociaux et de secours et aides aux couches vulnérables.

Cette mission est réalisée grâce aux différentes structures qui composent ce Ministère.

2. Structuration du MFASSNHPTA

Pour une compréhension simple, la structuration du MFASSNHPTA est faite en fonction des programmes prévus au budget programme 2014-2016.

Conformément au document de budget-programme cité plus haut, il existe trois (03) programmes :

- le programme n°1 s'intitule : renforcement de la protection sociale et promotion de la solidarité nationale ;
- le programme n°2 est formulé comme suit : appui à la promotion de la famille et du genre ;

- le programme n°3 quant à lui se présente comme ci-après : renforcement de la gouvernance et de l'efficacité du ministère.

Le programme de renforcement de la protection sociale et de promotion de la solidarité nationale (programme n°1) vise l'opérationnalisation des axes stratégiques ci-après :

- augmentation de la gamme et du volume des services sociaux de proximité offerts au public ;
- amélioration de la qualité des prestations sociales ;
- mise en place de dispositifs élargis de prise en charge des populations vulnérables ;
- protection des droits des groupes vulnérables ;
- autonomisation des groupes cibles ;
- amélioration des systèmes de secours aux personnes vulnérables et de réponse ;
- extension du champ de la solidarité nationale ;
- promotion de l'approche communautaire.

Ce programme regroupe essentiellement les activités des Directions suivantes :

- la Direction de la Famille, de l'Enfance et de l'Adolescence (DFEA) ;
- la Direction des Personnes de Troisième Age (DPTA) ;
- la Direction des Affaires Sociales et de la Solidarité Nationale (DASSN) ;
- la Direction de la Réadaptation et de l'Intégration des Personnes Handicapées (DRIPH) ;
- le Fonds d'Appui à la Réadaptation et à l'Intégration des Personnes Handicapées (FARIPH) ;
- le Fonds National de Développement Social et de la Solidarité (FNDSS) ;
- le Secrétariat Général du Ministère (SGM) ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;

- la Direction de la Promotion de la Femme et du Genre (DPFG) ;
- les Directions Départementales de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (DDFASSNHPTA) ;
- les Centres de Promotion Sociale (CPS) et Services Sociaux Spécialisés (SSS) qui leur sont rattachés pour les volets protection sociale et solidarité nationale

Le programme d'appui à la promotion de la famille et du genre (programme n°2) vise l'opérationnalisation des axes stratégiques suivants :

- intégration du genre dans le développement ;
- renforcement des leviers familiaux ;
- promotion de l'approche communautaire.

Ce programme regroupe les activités de la DFEA, de la DPFG, des DDFASSNHPTA et des CPS et SSS.

Le programme de renforcement de la gouvernance et de l'efficacité du ministère (programme n°3) vise quant à lui l'opérationnalisation des axes stratégiques ci-après :

- internalisation de la gestion axée sur les résultats ;
- augmentation des performances et de la visibilité des actions du ministère.

Ce programme regroupe les activités des structures telles que :

- le Cabinet du Ministre ;
- la Cellule de Communication (CCOM) ;
- l'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;

- la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP) ;
- l'Observatoire de la Famille, de la Femme et de l'Enfant (OFFE).

Les Directeurs centraux, les Directeurs Techniques, les Directeurs départementaux et les responsables d'organismes sont sous l'autorité du SGM.

A la date du 22 novembre 2013, le MFASSNHPTA compte six cent quatre-vingt-cinq (685) agents répartis dans diverses catégories comme indiqué dans le tableau I ci-après :

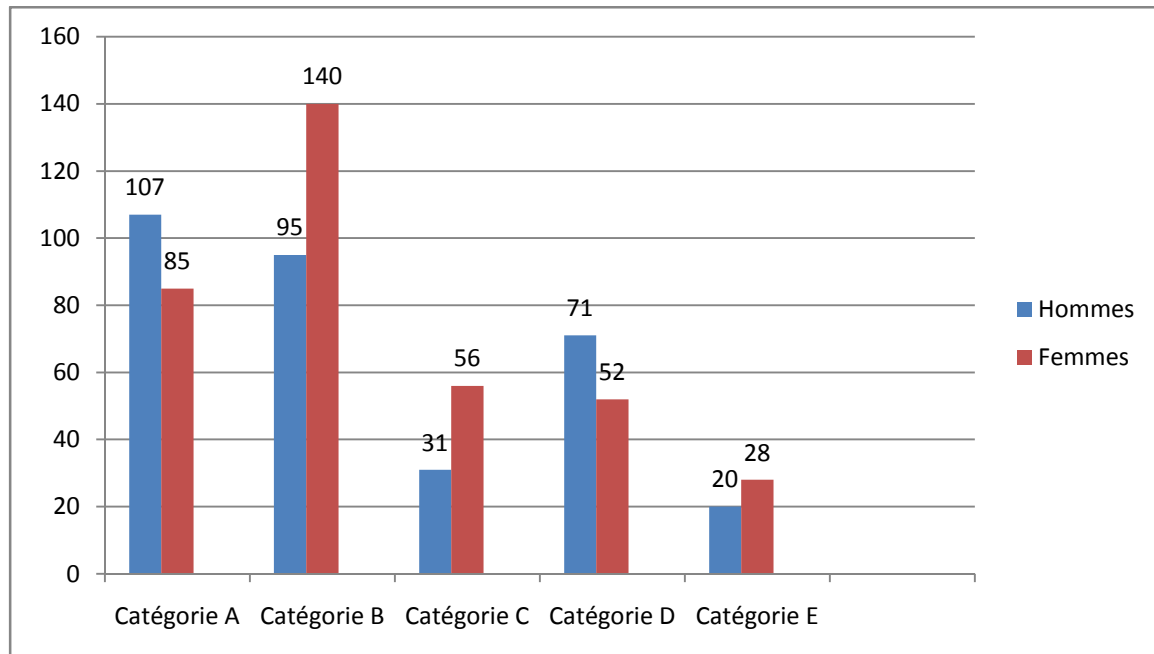
Tableau N° I : Répartition du personnel du MFASSNHPTA par catégorie et par sexe

Catégories	A		B		C.		D		E		TOTAL	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Effectifs	1	85	9	1	3	5	7	5	2	2	32	361
% par catégorie et par sexe	1	12	1	2	5	8	1	8	3	4	47	53%
Effectif total par catégorie	192		235		87		123		48		685	
% total par catégorie	28%		34%		13%		18%		7%		100%	

Source : DRH/MFASSNHPTA, novembre 2013

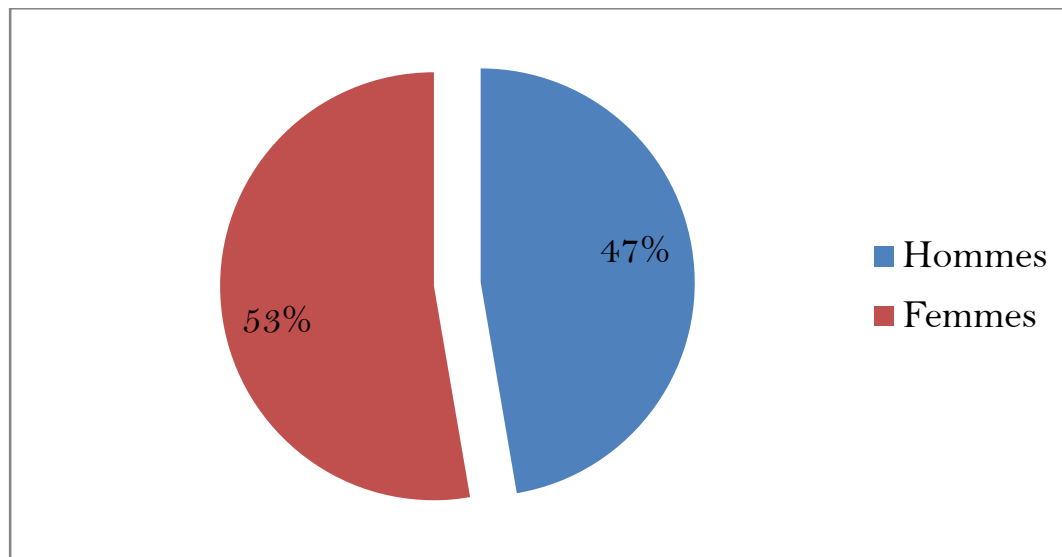
Pour une meilleure visualisation, les deux répartitions du personnel peuvent être présentées sous forme graphique comme suit :

Graphique N°I : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle



Source : Données d'enquête novembre 2013

Graphique N° II : Répartition du personnel par sexe



Source : Données d'enquête novembre 2013

Quelques observations peuvent être faites au vu de cette répartition. En dehors des catégories socioprofessionnelles A et D qui ont un ratio élevé en hommes,

les femmes sont les plus représentées dans les trois autres catégories que sont B, C et E.

Le MFASSNHPTA est souvent considéré comme un Ministère de la gent féminine. Les bénéficiaires des prestations des Centres de Promotion Sociale sont souvent des femmes. Il devrait exister une confidentialité ou discrétion en matière d'informations ou de communication entre la cliente et le personnel de ces structures.

En dehors de la présentation du personnel liée à la catégorie socioprofessionnelle et au sexe, nous allons montrer la répartition du personnel du MFASSNHPTA suivant le statut.

Cette répartition qui prend en compte les Agents Permanents de l'Etat (APE) et les Agents Contractuels de l'Etat (ACE) est faite dans le tableau qui suit :

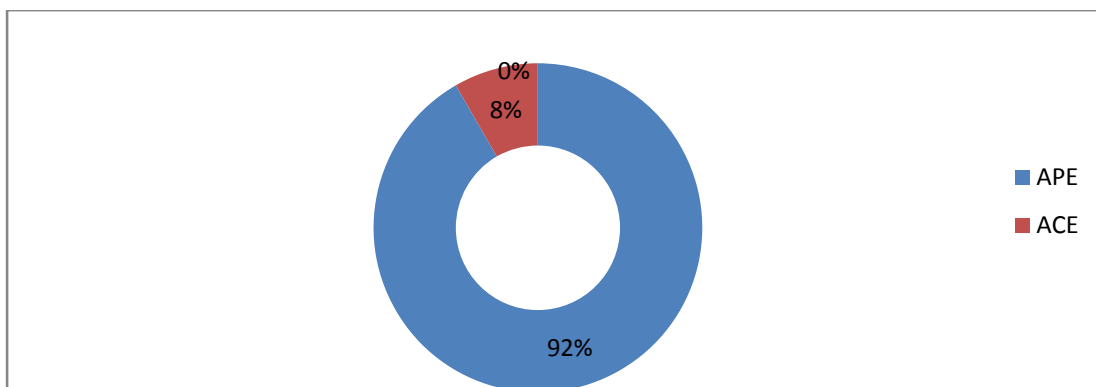
Tableau N°II: Répartition du personnel du MFASSNHPTA par statut

Statut	Nombre	Total
APE	628	685
ACE	57	

Source : Données de l'enquête novembre 2013

Cette répartition du personnel par statut sous la forme de graphique se présente comme suit :

Graphique N°III : Répartition du personnel par statut



Source : données de novembre 2013

B. Cadre particulier : Le Fonds National de Développement Social et de la Solidarité (FNDSS)

Nous allons présenter le FNDSS à travers sa mission, ses attributions et sa structuration.

1. Mission et Attributions du FNDSS

Le FNDSS est né de la fusion de deux autres Fonds, le Fonds d'Appui à la Solidarité Nationale et à l'Action Sociale (FASNAS) et le Fonds d'Appui au Développement des Initiatives de Base (FADIB). Organisme sous tutelle du MFASSNHPTA, le FNDSS est une structure à caractère social, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé par le *décret n° 2011-622 du 29 septembre 2011 portant Création, Attributions, Organisation et Fonctionnement du FNDSS*.

Il est chargé de :

- soutenir des projets de développement de proximité au profit des cibles spécifiques du Ministère en apportant un appui technique et financier ;
- mettre en œuvre des mécanismes de synergie d'action avec des partenaires tels que les organismes de la société civile, les collectivités locales, l'administration et les établissements publics ainsi que le secteur privé ;
- mobiliser des ressources financières et matérielles en vue de financer des actions de solidarité au profit des personnes, groupes sociaux et communautés défavorisées et/ou en situation difficile ;
- suivre les activités et d'évaluer l'impact des différents projets.

L'accomplissement de la mission assignée au FNDSS repose sur une structuration.

2. Structuration du FNDSS

L'article 24 du décret portant AOF du FNDSS stipule que l'organigramme du FNDSS comprend deux (02) départements et quatre services centraux.

- **Le Département du Développement Social (DDS)**

Il est chargé de mettre en œuvre des actions de développement social, d'appuyer les Organisations de la Société Civile (OSC), de développer la participation citoyenne et de promouvoir le développement social urbain.

- **Le Département des Actions de Solidarité (DAS)**

Il a pour attributions de promouvoir de nouvelles formes de solidarité communautaire et nationale et d'appuyer les différentes cibles vulnérables.

- **Le Secrétariat Administratif (SA)**

Le même décret dispose en son article 25 que le SA est chargé de gérer le courrier et les archives, de tenir le secrétariat au cours des réunions présidées par le Directeur, de gérer les appels et d'orienter les usagers.

- **Le Service des Ressources Humaines (SRH)**

Le Service des Ressources Humaines du FNDSS est chargé de suivre la carrière des Agents, de veiller à l'utilisation efficiente du personnel, d'assurer la communication sur les outils et mesures visant l'amélioration de la qualité des services et prestations du Fonds, de promouvoir une culture favorable au travail en équipe, à la performance et au mérite, de mettre en œuvre toutes les mesures visant à anticiper les crises sociales au sein du Fonds, de mettre en œuvre le plan stratégique des ressources humaines du Fonds, d'assurer la mise en œuvre des mesures de sécurité et de santé au travail.

- **Le Service de la Communication, du Marketing et du Partenariat (SCMP)**

Ce service a pour attributions de mettre en œuvre le plan de communication, d'assurer le marketing social du Fonds, de négocier les partenariats potentiels du Fonds, de mobiliser des ressources matérielles et financières complémentaires et de gérer les partenariats.

- **L'Agence Comptable (AC)**

Ce service a pour mission la gestion financière, comptable et budgétaire du Fonds. A ce titre, l'Agent Comptable a pour attributions d'élaborer et de suivre l'exécution du budget, de gérer les ressources financières, de suivre le décaissement et le réapprovisionnement des comptes, de gérer les approvisionnements et les contrats, d'assurer la gestion des stocks et immobilisations, de traiter les salaires et autres avantages du personnel et d'élaborer les états financiers.

Paragraphe 2 : Observations de stage

La démarche consiste à présenter d'une part les observations ou constats faits, puis une synthèse de l'état des lieux. Nous analyserons d'abord les forces, ensuite les faiblesses qui tiennent compte des principales fonctions des ressources humaines comme la gestion administrative du personnel, le recrutement, la formation, la gestion des carrières, l'évaluation du rendement, la gestion des conditions de travail, le dialogue social et la négociation collective, les mutuelles, la communication.

A. Les forces

A-1 La gestion administrative du personnel

Elle englobe la mise à jour du fichier du personnel, la planification des congés, des autorisations spéciales d'absence, la gestion des contrats, le paiement des primes etc.

Au MFASSNHPTA, malgré l'inexistence d'un personnel qualifié et qui ne répond pas à l'adéquation profil-poste, la Direction des Ressources Humaines (DRH) veille à la gestion administrative du personnel.

En début d'année, l'ensemble du personnel du Ministère en charge de la Famille, tous corps confondus, apprête au profit de la DRH, un dossier pour la mise à jour du fichier personnel du Ministère. Ce dossier comporte entre autres le dernier acte d'avancement, la fiche de paie récente. Mieux, une équipe de cette direction descend dans toutes les structures pour faire le recensement physique du personnel en activité en vue d'actualiser ladite liste.

En dehors de cela, conjointement avec le Ministère de la Fonction Publique, un an avant leur départ à la retraite, les Agents Permanents de l'Etat qui seront autorisés à faire valoir leur droit à une pension de retraite reçoivent leur lettre de félicitation. Cette lettre les invite à apprêter leur dossier de départ à la retraite en vue de l'édition de leur livret de pension dans les délais.

La liste des agents est gérée manuellement à partir des dossiers individuels mais aussi électroniquement grâce à des logiciels de base de données nommés My GRH et SYGEP.

Les bulletins de notes sont également transmis dans les délais au personnel pour lui permettre de les remplir et de les renvoyer à temps à la DRH pour exploitation.

Néanmoins, les avancements et promotions qui sont constatés par des actes pris conjointement par les Ministères des Finances et de la Fonction Publique connaissent des retards considérables imputables à la lourdeur administrative.

Aussi, un tableau synoptique du personnel, installé dans l'un des bureaux de la DRH, permet-il de situer la position de chaque agent dans l'administration du MFASSNHPTA.

Conclusion partielle : la gestion administrative du personnel au MFASSNHPTA est bien suivie.

A-2 Le recrutement

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer à un poste de travail donné, dans une organisation donnée.

Au MFASSNHPTA, une partie du personnel exerce dans les Centres de Promotion Sociale (CPS), structure déconcentrée du Ministère et présente dans toutes les Communes du Bénin. La plupart des CPS et Directions du MFASSNHPTA se trouvaient en déficit numérique de personnel.

Dans les CPS, ce déficit se traduit par le nombre infime d'agents au poste (un agent ou deux dans le meilleur des cas). Lorsque les agents sont au nombre de deux dans un CPS, cela veut dire que le second agent est recruté par la Mairie de la localité et rémunéré sur les ressources de celle-ci.

Mais, depuis 2010, le MFASSNHPTA a engagé de concert avec les Ministères de la Fonction Publique et de l'Economie, suite à une communication en Conseil des Ministres sur la base d'un plan de recrutement hors quota, mille (1.000) agents au profit du Ministère à raison de trois cent trente-cinq (335) environ par an sur une période de trois (03) ans.

La première vague a été mise à la disposition du Ministère en 2011. Pour la plupart, ces agents ont pris service en janvier 2012. Les démarches se

poursuivent pour le recrutement de la deuxième vague qui sera une réalité cette année.

Conclusion partielle : Au MFASSNHPTA, il existe un bon plan de recrutement.

A-3 Les relations sociales internes

Au MFASSNHPTA, il existe une amicale du personnel dénommée Mutuelle du Ministère en charge de la Famille (MiFa). Chaque membre cotise mensuellement 1.000f CFA. Cette cotisation permet d'assister financièrement en son temps tout adhérent par suite d'événements heureux ou malheureux. Mieux, lorsqu'un agent est éploré, une liste de souscription est initiée par la DRH au sein du Ministère pour inviter les agents à apporter leur soutien financier en signe de sympathie.

Conclusion partielle : les relations sociales sont en bonne place au Ministère de la Famille.

A-4 Le Dialogue Social

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le dialogue social inclut tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échanges d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun relatives à la politique économique et sociale.

Auparavant, il existait deux syndicats au Ministère en charge de la Famille nommés Syndicat des Techniciens Sociaux du Bénin (SYNTECHSOBE) et Syndicat des Travailleurs du CPSAA (SYNTRA-CPSAA). Ils étaient affiliés le 1er à la Centrale des Syndicats Autonomes du Bénin (CSA Bénin) et le 2nd à la Confédération Générale des Travailleurs du Bénin (CGTB).

Aujourd'hui est né un autre syndicat appelé Syntra-famille qui est affilié à la Confédération des Syndicats Indépendants du Bénin (COSI-Bénin).

Ces partenaires sociaux et les Autorités du Ministère se rencontrent car il y a un cadre de concertation. Ce cadre leur permet de se réunir périodiquement afin d'échanger sur les conditions de vie et de travail des agents publics. Ce dialogue permet donc d'anticiper les conflits et d'éviter les crises sociales.

Conclusion partielle : le dialogue social se porte assez bien au MFASSNHPTA.

B. Faiblesses

B-1 La gestion des carrières

La carrière peut être définie comme l'ensemble des étapes et degrés successifs de la vie professionnelle d'un Agent de l'Etat se référant à des règles statutaires.

La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle), les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle). La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise. Elle fait partie de la gestion prévisionnelle du personnel et implique, pour être plus efficace, une coordination, un contrôle et une participation des responsables.

Trois grands outils servent à l'entreprise et aux salariés pour gérer les carrières.

Ce sont :

- ♣ les outils de planification des carrières comme le plan de carrière, le référentiel des métiers (il décrit les composantes principales des différents métiers présents dans l'entreprise) ;
- ♣ les outils de mise en œuvre de carrière : bilan de compétences, comité de carrière, bourse d'emplois ;
- ♣ les outils d'évaluation et de suivi des carrières : entretien annuel d'évaluation.

Au MFASSNHPTA, bien que le titulaire du poste ait bénéficié d'une formation qualifiante en gestion des carrières, les pratiques de gestion des carrières se confondent à la gestion administrative du personnel. Les outils de gestion sont le plan de formation, le SGAPE. Les personnes de retour d'une formation diplômante par exemple ne sont pas destinées à des postes. Elles peuvent retourner à leurs anciens postes. La DRH leur demande également de choisir la Direction dans laquelle elles veulent travailler. Ce choix peut ne pas marcher parfois. Un agent affecté d'un poste peut y retourner moins d'un an après sans son consentement. Les outils cités dans le tableau n'existent pas qu'ils soient individuels ou collectifs.

Conclusion partielle : la gestion des carrières n'est pas bien suivie.

B-2 La formation

Selon le petit Robert, formation vient du latin formare et s'entend comme « action de former, de se former ».

Le plan de formation est un document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée. Il recense et hiérarchise les actions de

formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus. (Lexique de la formation professionnelle)

Le MFASSNHPTA a élaboré et mis en œuvre de 2006 à 2010, le premier plan de formation de son personnel, une des premières expériences en la matière dans l'administration publique béninoise. La mise en œuvre de ce plan n'a pas eu des résultats très reluisants en raison des difficultés et résistances auxquelles une telle entreprise s'est vue confrontée.

En témoignent les statistiques suivantes :

Au titre des formations de longue durée aboutissant à une nouvelle qualification des agents :

neuf (09) thèmes ont été retenus par le plan au profit de soixante neuf (69) agents. Sur ces neuf (09) thèmes, seulement quatre (04) thèmes ont été exécutés au profit de vingt huit (28) agents contre cinquante sept (57) prévus initialement pour les quatre (04) thèmes. Les thèmes exécutés représentent donc 44,44% des prévisions avec la participation effective de 49,21% des bénéficiaires prévus.

Au titre des formations de courte durée destinées à améliorer ou à donner aux agents les compétences requises pour tenir au mieux leur poste de travail :

vingt huit (28) thèmes de formation ont été retenus au profit de cinq cent cinquante trois (553) agents. Au cours de la mise en œuvre de ce plan, quinze (15) des vingt huit (28) thèmes prévus ont été exécutés, soit un taux de réalisation de 53,57%.

Ces contre-performances des formations de longue et de courte durée sont dues entre autres :

- ♣ à la non-exécution du recrutement qui constituait une condition critique pour la mise en œuvre efficace du plan ;
- ♣ aux difficultés de financement de formations qui ont pour fondement, les résistances de certains agents des services financiers, l'inexistence d'un budget de formation à la disposition de la structure chargée de gérer le plan, les complications des procédures de paiement des opérateurs de formation et la non disponibilité des ressources financières ;
- ♣ à la difficulté de reclassement de certains agents à l'issue de leur formation suite à la non reconnaissance par l'Etat béninois des diplômes délivrés à ces derniers. On peut citer les formations en sciences du mariage et de la famille, famille et développement ;
- ♣ la disparité de l'intérêt pour les formations de longue durée chez certains agents ;
- ♣ l'interdiction par le Ministre de l'Economie et des Finances d'imputer au budget national, les frais de formation diplômante.

L'élaboration du plan de formation suit les étapes ci-après :

- ♣ une recherche documentaire qui permet de réunir les textes régissant le fonctionnement du ministère que sont le décret et les arrêtés portant attributions, organisation et fonctionnement du ministère et des ses différentes structures. Un comité est mis en place à cet effet. Ce comité réunit d'autres documents comme :
 - publications du ministère ;
 - ouvrages et documents externes ;

- ouvrages généraux.
- ♣ une enquête de terrain par questionnaire adressé à l'ensemble du personnel qui permet de collecter des informations sur les postes et leurs occupants, les activités et tâches par poste, le bilan des formations suivies au cours des cinq dernières années, les difficultés rencontrées au poste ainsi que les besoins en compétences non satisfaits de chaque agent qui s'est prêté à l'enquête.
- ♣ une exploitation et une analyse de ces divers documents puis le dépouillement des questionnaires pour :
 - identifier les différents postes occupés avec le profil des occupants ;
 - apprécier les besoins en compétences exprimés par chaque agent par rapport à ses activités au poste, les formations reçues au cours des cinq dernières années, les difficultés signalées, la mission du poste et le profil du titulaire retenu dans le cadre organique ;
 - établir le répertoire des besoins en compétences jugés pertinents par le comité ;
- ♣ un arbitrage technique des besoins pertinents pour retenir, compte tenu des impératifs de fonctionnement des structures et des difficultés de mobilisation des ressources pour financer les actions de formation, les besoins qui peuvent être pris en compte au cours de la période de référence du plan ;
- ♣ une formulation des domaines ou des thèmes de formation pour satisfaire les besoins en compétences retenus pour la période de référence.

Quelques constats découlent de cette méthodologie d'élaboration du plan de formation.

D'abord, l'identification des besoins de formation auprès du personnel se fait par l'administration d'un questionnaire, lequel ne fait pas l'objet d'une

sensibilisation préalable et ne fait pas de distinction entre personnel lettré et illettré.

Ensuite, le questionnaire, lorsqu'il est rempli par le personnel est retourné à la DRH pour le dépouillement et l'analyse. Malheureusement, les supérieurs hiérarchiques des agents ne sont impliqués dans aucune des phases du processus d'élaboration du plan de formation. Ils devraient pouvoir intervenir lors de l'analyse des besoins de formation en vue d'apprécier la pertinence de l'expression des besoins émis par leurs collaborateurs.

Enfin, le suivi et l'évaluation du plan de formation sont une activité indispensable 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. Elle permet de vérifier si les objectifs fixés en organisant la formation sont atteints. En la matière, aucun mécanisme du genre n'existe au MFASSNHPTA. Il en est ainsi pour les deux (02) types de formation (qualifiante et diplômante).

Conclusion partielle : le plan de formation du personnel du MFASSNHPTA revêt des insuffisances dans son élaboration et dans son exécution.

B-3 L'évaluation du rendement

L'évaluation en matière de gestion des ressources humaines peut être définie comme un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les résultats obtenus et les comportements d'un employé pendant une période donnée. Une part importante de la Gestion des Ressources Humaines consiste dans la gestion et l'évaluation des performances des agents.

Au Bénin, l'appréciation du rendement de l'agent public trouve son fondement dans les textes que sont la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat et le décret n° 2008-377 du 14 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.

L'article 52, alinéa 1 du SGAPE stipule « Tout agent permanent de l'Etat en activité ou en détachement fait l'objet chaque année à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur ».

L'article 70 du décret supra-cité stipule « Il est procédé chaque année, à partir du 15 août à l'évaluation professionnelle des Agents Contractuels de l'Etat ». L'évaluation professionnelle est l'appréciation par l'Autorité compétente des résultats de travail atteints par l'Agent Contractuel de l'Etat.

La notation est une méthode d'appréciation de l'agent public qui permet d'évaluer sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

La procédure et des critères de base d'attribution de la note sont définis ci-après.

Du point de vue de la procédure,

La notation est faite annuellement sur un imprimé appelé «bulletin individuel de notes ». Au MFASSNHPTA, les bulletins de notes sont remplis par les agents eux-mêmes et sont soumis à l'appréciation de leurs Directeurs respectifs immédiats pour proposition de notes. La note retenue est communiquée à l'agent pour lui faire savoir ses atouts et ses insuffisances, aux fins de l'amélioration de ses performances et de son comportement.

Mais, il faut souligner que dans la pratique, les agents ne sont pas notés au cours de la réunion du CODIR comme le prescrivent les textes précités notamment le SGAPE en son article 53 qui stipule : « les propositions de notes et l'appréciation sont faites en Comité de Direction sur l'initiative du responsable de l'unité de production ou le décret en son article 71, alinéa 2 qui dispose qu'elle est faite en Comité de Direction ».

Suivant les mêmes textes, le bulletin de notes doit parvenir au Ministère chargé du Travail au plus tard le 15 octobre de chaque année (al.3 du SGAPE). Or, dans la pratique, les bulletins ne sont pas transmis à temps à la DRH pour leur acheminement au Ministère chargé de la Fonction Publique.

Il en découle le non-respect de la procédure et de délai en matière de notation annuelle du personnel.

Du point de vue des critères,

Les textes ne sont pas appliqués. En se fondant sur ces textes, les critères sont notamment : esprit de discipline, disponibilité, rendement dans le service et comportement général. Dans les faits, ces critères ne font pas l'objet d'application. Par ailleurs, le constat au MFASSNHPTA est qu'il n'existe pas une appréciation individuelle du rendement du personnel axée sur les résultats. Bien que le personnel soit astreint à la signature d'un contrat d'objectifs, il n'est pas suivi sur la performance réalisée au cours de l'année. C'est toute la Direction qui est évaluée sur les performances. Par conséquent, les performances sont évaluées par Direction, donc collectivement et non individuellement.

Les bulletins de notes sont destinés au suivi de la carrière de l'agent public en matière d'avancement et de promotion. En dehors de cela, il existe la fiche d'appréciation de la performance d'un agent. Comme son nom l'indique, elle est destinée à apprécier l'agent public en vue de l'obtention

des primes trimestrielles de rendement. Les appréciations portées sur ces outils ne sont pas sincères, ni fiables. Elles sont subjectives.

Conclusion partielle : le système d'évaluation au MFASSNHPTA n'est pas efficace.

B-4 La gestion des conditions de travail

Par gestion des conditions de travail, il faut entendre la maîtrise de l'environnement dans lequel le travail est exécuté. Cela prend en compte l'état général de l'espace de travail (propreté, encombrement, couleurs, confort), l'électricité statique, les odeurs sans oublier les équipements de travail et l'ergonomie.

Au MFASSNHPTA, nous avons observé que les bureaux sont surpeuplés. Sur les tables sont entassés beaucoup de dossiers. Le Directeur Adjoint peut occuper le même bureau que ses collaborateurs. A défaut de trouver de locaux adéquats, les autorités ont trouvé comme solution de compartimenter les bureaux initialement construits.

Quelques exemples peuvent être donnés pour illustrer les constats.

La Direction des Ressources Humaines occupe cinq (05) bureaux notamment un pour la Directrice, trois pour les services (quatre services) et un pour les archives.

Sur le terrain, les Centres de Promotion Sociale, relais du Ministère dans toutes les communes du Bénin sont mal logés. En clair, ils n'ont pas de locaux propres. Leurs bureaux sont installés dans ceux de la Mairie ou des Centres de Santé Communaux. Rares sont ceux qui sont logés dans les installations propres au MFASSNHPTA.

Les équipements de travail et fournitures de bureaux ne sont pas mis à temps à la disposition des services demandeurs. Les cachets n'ont pas connu la même évolution que les différentes dénominations du Ministère.

En ces moments de délestage, l'électricité fait défaut. Le groupe électrogène n'est pas fonctionnel lorsqu'il y a coupure de l'énergie électrique. Il l'est par intermittence à cause du coût élevé de gasoil qu'il consomme. A cela, nous pouvons ajouter les autres mauvaises conditions de travail notamment l'inexistence de toilettes ou leur défectuosité au sein du Ministère. Les agents, plus précisément les hommes sont obligés d'uriner derrière les bâtiments ou dans les environs de la Préfecture de Cotonou.

Conclusion partielle : les conditions de travail ne sont pas acceptables.

A la fin de cet état des lieux, il importe de faire la synthèse des observations au regard de la pratique des ressources humaines au MFASSNHPTA.

C. Inventaire des éléments de l'état des lieux

Il s'agira ici de faire d'abord l'inventaire des forces, ensuite celui des faiblesses.

1. Inventaire des forces

Des observations de stage au MFASSNHPTA, les forces sont :

- ♣ l'existence d'un plan de recrutement ;
- ♣ l'existence d'une mutuelle de solidarité interne;
- ♣ l'existence des organes du dialogue social.

2. Inventaire des faiblesses

Les faiblesses relevées au MFASSNHPTA sont :

- ♣ le mauvais suivi de la gestion des carrières ;
- ♣ l'absence d'un bon plan de formation du personnel ;

- ♣ l'inexistence d'un système d'évaluation individuelle efficace ;
- ♣ l'absence d'une bonne gestion des conditions de travail.

Tous les problèmes spécifiques sus-énumérés sont regroupés par centres d'intérêt dans le tableau suivant.

3. Regroupement des problèmes spécifiques par problématique et choix de la problématique de l'étude

Tableau N° III: Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts et par problématique

N°	Les centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique dégagée
1	La gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Absence d'entretien annuel et entretien de carrière ♣ Absence de bilan de compétences ♣ Absence de plan de carrière 	Le mauvais suivi de la gestion des carrières	Problématique de la gestion des carrières
2	La formation	<ul style="list-style-type: none"> ♣ l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données ; ♣ l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs ; ♣ l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation. 	Dysfonctionnements dans le processus d'élaboration du plan de formation	Problématique de l'élaboration du plan de formation
3	L'évaluation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ♣ la conclusion de contrats d'objectifs formalistes ; ♣ l'absence de rigueur dans l'appréciation des agents publics ♣ l'avancement automatique du fonctionnaire ; ♣ l'évaluation par les bulletins de note est subjective 	L'inefficacité de l'évaluation de rendement	Problématique de la mise en place d'un système efficace d'évaluation du personnel
4	La gestion des conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> ♣ l'exiguïté du local ; ♣ le surpeuplement des bureaux ; ♣ l'hygiène et qualité de vie au travail désagréables ; ♣ le manque d'infrastructures pour le fonctionnement des services et centres sociaux 	L'absence d'une bonne gestion des conditions de travail	Problématique de l'amélioration des conditions d'hygiène et de travail et du personnel

La synthèse de l'état des lieux nous a permis d'identifier quatre (04) problématiques dont la résolution apporterait une amélioration dans la Gestion des Ressources Humaines du MFASSNHPTA.

- ♣ une gestion des carrières du personnel à travers l'utilisation des outils de gestion des carrières permettrait de projeter à un horizon T, le parcours des ressources humaines en service dans l'organisation ;
- ♣ une bonne élaboration du plan de formation à travers de la bonne identification des besoins grâce à l'implication et la responsabilisation des supérieurs hiérarchiques, du suivi des apprenants en cours de formation et de l'évaluation du plan de formation, aiderait à faire les ajustements et à ne pas tomber dans les mêmes erreurs que les autres plans ;
- ♣ une bonne politique d'évaluation du rendement à travers la fixation des objectifs de rendement et la mise en place des outils afférents garantirait des performances pour le personnel et pour le Ministère ;
- ♣ une bonne gestion des conditions de travail est source de motivation pour le personnel. Les autorités politico-administratives gagneraient à rendre le cadre de travail propice et agréable, à mettre à la disposition des services demandeurs et en temps utile, le matériel nécessaire à l'accomplissement des tâches dans les délais.

Section 2 : Ciblage de la problématique

Les éléments de l'état des lieux de base étant restitués, il convient ici de choisir la problématique de l'étude et de définir la vision globale de résolution.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique retenue

Il sera question ici de choisir parmi les différentes problématiques identifiées, la problématique dont la résolution s'avère utile. Une fois le choix effectué, nous aborderons la vision globale de résolution de la problématique.

A. Choix de la problématique

Les problématiques regroupées dans le tableau ci-dessus font ressortir quelques questions fondamentales qui constituent les problématiques auxquelles il faudra réfléchir.

- ♣ la première est relative à la gestion des carrières : une gestion des carrières du personnel à travers l'utilisation des outils de gestion des carrières permettrait de projeter à un horizon T, le parcours des ressources humaines en service dans l'organisation ;
- ♣ la seconde porte sur l'élaboration du plan de formation : une bonne opérationnalisation du plan de formation dans les domaines de la bonne identification des besoins grâce à l'implication et la responsabilisation des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation, du suivi des apprenants en cours de formation et de l'évaluation de la formation, aiderait à faire les ajustements et à ne pas tomber dans les mêmes erreurs que les autres plans ;
- ♣ la troisième s'intéresse à la mise en place d'un système efficace d'évaluation du personnel : une bonne politique d'évaluation du rendement à travers la fixation des objectifs de rendement et la mise en place des outils afférents garantirait des performances pour le personnel et pour le Ministère ;
- ♣ quant à la quatrième, elle est relative à l'amélioration des conditions de travail et d'hygiène du personnel : une bonne gestion des conditions de travail est source de motivation pour le personnel. Les

autorités politico-administratives gagneraient à rendre le cadre de travail propice et agréable, à mettre à la disposition des services demandeurs et en temps utile, le matériel nécessaire à l'accomplissement des tâches dans les délais.

Les quatre (04) problématiques dégagées de l'inventaire sont toutes importantes puisqu'elles concourent à la bonne gestion des ressources humaines. Mais, nous avons décidé d'axer notre travail sur l'une d'entre elles, les pratiques d'élaboration du plan de formation du personnel dans une organisation de type public comme le MFASSNHPTA parce que la formation présente un triple intérêt pour l'organisation, les bénéficiaires et nous-mêmes.

Pour l'organisation, l'élaboration du plan de formation en suivant les règles permettra d'investir utilement et à l'accroissement de la performance du travailleur.

Pour les éventuels bénéficiaires, la mise en place du plan de formation adéquat leur apportera une motivation qui fera d'eux des acteurs de l'organisation.

Pour nous-mêmes en tant que travailleur, cela nous apportera une satisfaction morale pour avoir contribué à la mise en place d'un meilleur processus d'élaboration du plan de formation.

La formation est un investissement qui doit être rentabilisé. C'est une activité de GRH qui doit être bien élaborée, bien planifiée et exécutée dans les meilleures formes en vue de son efficacité et de son efficience. Pour ce faire, le problème général est relatif aux dysfonctionnements dans le processus d'élaboration du plan de formation.

B. Spécification de la problématique et formulation du sujet

La problématique retenue est celle de l'élaboration du plan de formation au MFASSNHPTA. Le problème général qui découle de cette problématique est intitulé comme suit : dysfonctionnements dans le processus d'élaboration du plan de formation. La fonction formation en Gestion des Ressources Humaines implique l'évaluation des besoins collectifs et individuels des salariés au sein d'une organisation et la conception d'un plan de formation pour répondre aux besoins. Pour cela, la Direction des Ressources Humaines met en place un plan dans lequel elle va inclure toutes les actions à engager à plus ou moins long terme. Le contenu de ce plan ainsi que son budget sont préalablement négociés. Elle peut se charger elle-même de transmettre les connaissances théoriques et/ou pratiques ou sélectionner les centres de formation. A l'issue de la formation, elle réalise un bilan de compétences pour s'assurer du bon déroulement de la formation.

La formation implique donc les fonctions d'évaluation des besoins, de mise en œuvre du plan et de bilan du plan lesquelles sont liées. Si une fonction manque ou est mal réalisée, elle crée des dysfonctionnements au niveau des autres.

Dès lors, comment sont identifiés les besoins de formation ? Les supérieurs hiérarchiques interviennent-ils dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs ? Les formations sont-elles évaluées ?

Il importe donc que des réformes soient entreprises dans la gestion de la formation afin d'optimiser cette fonction.

Trois problèmes spécifiques résultent du problème général et sont déclinés comme suit :

- ♣ l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données ;

- ♣ l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs ;
- ♣ l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation.

Dans le souci d'aborder les contours de la problématique dans sa globalité de même que dans ses spécificités, nous avons retenu le sujet intitulé :
« Analyse des pratiques d'élaboration du plan de formation dans l'Administration Publique Béninoise : cas du MFASSNHPTA »

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Nous déterminerons d'abord la vision globale de résolution de la problématique. Ensuite, nous indiquerons les séquences de résolution de la problématique spécifiée.

A. Vision globale de résolution de la problématique

La vision globale de résolution de la problématique « Elaboration du plan de formation au Ministère en charge de la Famille » est présentée relativement au problème général puis aux problèmes spécifiques.

A chaque niveau, nous énoncerons les approches théoriques de résolution des problèmes. Pour notre étude, trois approches seront abordées puisque nous avons retenu trois problèmes spécifiques.

a. Vision globale de résolution du problème général

Selon MEIGNANT Alain (les compétences de la fonction Ressources Humaines, Editions Liaisons, 1995), la DRH a quatre missions principales :

- ♣ apporter une contribution significative aux performances de l'entreprise en mettant à la disposition des managers un ensemble de politiques, de moyens de méthodes, de processus pertinents et efficaces et une expertise ;
- ♣ faire prendre en compte la dimension humaine et sociale dans les processus de préparation et dans la mise en œuvre des décisions de l'entreprise et dans la régulation des relations entre les partenaires sociaux ;
- ♣ optimiser les moyens qui lui sont alloués pour fournir les prestations qu'elle apporte à l'entreprise et au personnel dans le meilleur rapport qualité/coût possible ;
- ♣ assurer les relations avec l'environnement et les institutions externes spécialisées, et en particulier la conformité des pratiques avec les lois et réglementations en vigueur.

Cette approche théorique organise la résolution du problème général.

b. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

- Approche générique de résolution liée à **l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données** : pour identifier les besoins en formation, le personnel est interrogé par questionnaire. A l'étape de validation du plan, le personnel exprime un certain étonnement au motif qu'il n'était pas suffisamment informé de l'objectif du questionnaire ou bien qu'il ne l'a même pas reçu ou encore qu'il a fait preuve de négligence dans le remplissage du questionnaire car il n'était pas précis. La communication devrait précéder toute chose. Dès lors, nous pouvons dire que **l'identification des besoins de formation par simple questionnaire est inefficace**. On peut conclure à un dysfonctionnement d'ordre méthodologique.

La solution à ce problème spécifique n°1 fera référence à une approche générique fondée sur la communication préalable au recueil des données.

- Approche générique de résolution liée à **l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'identification des besoins de formation de leurs collaborateurs** : les responsables hiérarchiques suivent régulièrement le rendement de leurs collaborateurs et connaissent non seulement les déficits de compétences qu'ils éprouvent dans l'exécution des tâches à eux assignées, mais aussi les compétences prouvées qu'ils développent. Comment peut-on comprendre qu'ils soient écartés lorsque le moment vient d'apporter leur modeste contribution dans l'identification des besoins de formation indispensables à leur personnel. Nous en concluons qu'il apparaît un dysfonctionnement organisationnel dans l'identification des besoins de formation des agents.

La solution à ce problème spécifique n°2 fera référence à une approche générique fondée sur l'implication des supérieurs hiérarchiques dans le processus d'identification des besoins de formation de leurs collaborateurs.

- Approche générique de résolution liée à **l'absence d'évaluation de la formation** : les deux plans de formation élaborés jusque-là n'ont pas fait l'objet d'évaluation non seulement pour le suivi des apprenants en cours d'apprentissage, mais aussi au terme de la formation ou à la reprise de travail des apprenants. Or, l'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs sont atteints comme par exemple examiner les changements attendus chez le participant après sa formation, connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation, analyser les

améliorations constatées. Donc, les dysfonctionnements techniques sont constatés auxquels il faut trouver solution.

La solution à ce problème spécifique n°3 trouvera ses approches de solution en se fondant sur la nécessité d'évaluer les formations entreprises, afin de s'assurer que les objectifs en termes de résultats attendus ont été atteints et qu'elles contribuent à l'amélioration du rendement du personnel.

B. Séquences de résolution de la problématique

La résolution de la problématique de l'élaboration du plan de formation du personnel privilégie une démarche composée en deux (02) grandes phases.

La première, intitulée le cadre théorique et méthodologique de l'étude sera consacrée à :

- la fixation des objectifs de l'étude ;
- l'identification des causes et hypothèses ;
- la construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- la revue de littérature ;
- la présentation de la méthodologie adoptée.

La seconde, intitulée, le diagnostic, les apports de solutions et les conditions de mise en œuvre comprend :

- la collecte et le traitement des données ;
- l'analyse des données ;
- la revue documentaire ;
- le diagnostic ;
- les approches de solutions.

Ces deux principales phases constituent le deuxième chapitre de notre travail de recherche.

CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE
DES SOLUTIONS

CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE
THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS
DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS

La fixation des objectifs, la formulation des hypothèses de travail ainsi que la présentation du tableau de bord, la revue de littérature et l'analyse des données mobilisées constituent les éléments essentiels du cadre théorique et méthodologique.

L'établissement du diagnostic de l'étude permet de proposer des approches de solutions et d'identifier les conditions de la mise en œuvre efficace de ces solutions.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Il est bien indiqué de préciser le cadre théorique de l'étude avant de préciser le choix de la méthodologie.

Le cadre théorique recouvre l'objectif général et les objectifs spécifiques de l'étude, l'identification des causes possibles, la formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution, à travers la présentation du tableau de bord de l'étude avant la revue de littérature.

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Avant d'aborder les étapes de fixation des objectifs et de formulation des hypothèses, il est nécessaire de rappeler la problématique à résoudre au cours de notre étude.

Problème général : dysfonctionnements dans le processus d'élaboration du plan de formation ;

Problème spécifique 1 : l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données ;

Problème spécifique 2 : l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs ;

Problème spécifique 3 : l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation.

A. Objectifs, causes et hypothèses

■ Objectif général

En vue de proposer une approche de solution au problème général retenu, l'objectif général a été formulé comme suit : améliorer le processus d'élaboration du plan de formation du MFASSNHPTA pour sa performance.

Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques ont été formulés pour apporter des solutions aux problèmes spécifiques retenus. Il s'agit de :

- Objectif spécifique n°1 : Proposer une approche d'identification étendue à la communication ;
- Objectif spécifique n°2 : Elaborer un dispositif d'implication des supérieurs hiérarchiques dans le processus d'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs ;
- Objectif spécifique n°3 : définir clairement des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation.

Causes et hypothèses

Les causes et hypothèses sont liées aux problèmes spécifiques identifiés. Il s'agira de présenter la cause vraisemblable supposée être la base du problème spécifique et à énoncer l'hypothèse qui suit ; une hypothèse est formulée en relation avec le problème spécifique en tenant compte de la

cause supposée. Les résultats s'en suivront afin de confirmer ou infirmer les hypothèses émises.

- Cause et hypothèse liées à l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données ;

Cause : absence de communication

Hypothèse : l'absence de communication explique l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données ;

- Cause et hypothèse liées à l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs

Cause : Méconnaissance par les responsables du Ministère de l'importance de la formation dans le développement organisationnel

Hypothèse : La méconnaissance par les supérieurs hiérarchiques de l'importance de la formation dans le développement organisationnel explique l'absence de leur implication dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs.

- Cause et hypothèse liées à l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation

Cause : Méconnaissance de l'importance de l'évaluation de la formation

Hypothèse : La méconnaissance de l'importance de l'évaluation de la formation est à la base de l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation

Tableau N°IV : Tableau de Bord de l'Etude

Niveau de Problème	Problème	Objectif	Cause	Hypothèse dégagée
Problème général	Dysfonctionnements dans le processus d'élaboration du plan de formation	Améliorer le processus d'élaboration du plan de formation		
Problème spécifique	1 Inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données	Proposer une approche d'identification étendue à la communication	Absence de communication	l'absence de communication explique l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données
	2 Absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs	Elaborer un dispositif d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs	Méconnaissance par les supérieurs hiérarchiques de l'importance de la formation dans le développement organisationnel	La méconnaissance par les supérieurs hiérarchiques de l'importance de la formation dans le développement organisationnel explique leur non implication dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs
	3 Absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation	Définir clairement des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation	Méconnaissance de l'importance de l'évaluation de la formation	La méconnaissance de l'importance de l'évaluation de la formation est à la base d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation

Source : données de l'enquête

B. Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en réalisant le point de connaissances liées aux problèmes spécifiques en résolution.

a. Définition

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont invités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures, SEKIOU L. et al. (2001).

b. Cadre législatif et institutionnel de la formation

Le Bénin dispose d'une politique nationale de formation professionnelle continue depuis 1998. Ce document de politique a été édité par le Ministère de la Fonction Publique du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA) en décembre 1998, suite à des réflexions menées sur la formation. Cette politique définit les axes stratégiques de la formation professionnelle continue au Bénin.

D'autres textes sont également consacrés à la formation professionnelle continue à savoir :

la loi 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Benin qui dispose en son article 8 ce qui suit : « La personne humaine est sacrée et

inviolable. L'Etat a l'obligation de la respecter et de le protéger. Il lui garantit un plein épanouissement. A cet effet, il assure à ses citoyens l'égal accès à la santé, à l'éducation, à la culture, à l'information, à la **formation professionnelle** et à l'emploi ».

Dans la fonction publique, la formation professionnelle continue est régie par un certain nombre de textes, notamment la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

L'article 65 de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat stipule que « les statuts particuliers de chaque corps et les règlements propres à chaque unité de production doivent assurer à tous les Agents Permanents de l'Etat ayant les aptitudes nécessaires, des facilités de formation et d'accès aux catégories hiérarchiquement supérieures conformément à l'article 16 ci-dessus ».

c. Revue de littérature relative aux problèmes spécifiques

Cette revue va s'intéresser aux problèmes spécifiques identifiés dans le cadre de la problématique notamment l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données, l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'identification des besoins de formation de leurs collaborateurs et l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation.

1. Revue de littérature relative à l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est basée sur la communication.

Pour **SEKIOU L.** et al (2001), la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes, utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur.

De nombreux facteurs rendent nécessaire une bonne communication dans l'organisation comme :

- la spécialisation des tâches ;
- la taille des organisations ;
- la décentralisation géographique ;
- la présence des syndicats ;
- l'utilisation d'un langage technique et hermétique ;
- d'autres facteurs.

Selon **DETRIE Philippe et MESLIN-BROYE Catherine** (1995), au sein de l'organisation, la communication « a pour rôle de donner du sens pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ». Ils la définissent comme étant l'ensemble des principes d'actions, de démarches et de pratiques visant l'appropriation des finalités de l'entreprise pour chaque salarié, le développement de la cohésion interne et la facilitation du travail en commun. Pour eux, la communication interne a pour but de compenser la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein de l'organisation.

Dans ce sens, elle revêt une importance capitale pour le management et la performance des entreprises. Il convient ainsi de bien communiquer au sein de l'organisation afin de bien gérer ses ressources humaines, de mobiliser ses compétences et d'obtenir l'adhésion de tout son personnel pour atteindre ses objectifs communs.

Pour **CITEAU Jean-Pierre** (2000), un bon système de communication interne favorise la compréhension, la confrontation, la circulation de l'information et la cohésion du groupe. Il sert à :

- diffuser auprès du personnel les orientations générales, les objectifs, les directives, les événements de la vie de l'organisation et les résultats obtenus à tous les niveaux ;
- développer l'écoute du personnel de manière à recueillir les données nécessaires pour l'amélioration du climat social ;
- faciliter une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l'organisation et
- construire une identité collective à travers la culture d'entreprise capable de susciter les mouvements d'adhésion et de développer un sentiment d'appartenance.

Dans son ouvrage intitulé « Ressources Humaines » **PERETTI Jean-Marie** (2009, p 427) précise que le recours au seul questionnaire comme méthode d'analyse des besoins apparaît insuffisant. La qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d'entretiens avec un échantillon du personnel.

Des entretiens consacrés spécifiquement à la formation et aux perspectives d'évolution professionnelle sont privilégiés. Et, pour mener à bien l'entretien de formation, le supérieur hiérarchique et le collaborateur ont à leur disposition un certain nombre d'informations (p 428). Ce sont :

- ♣ les informations individuelles comme la formation initiale, les formations suivies dans le passé plus précisément au cours des trois dernières années, les postes occupés, les résultats et les évolutions programmées ;
- ♣ les informations sur les orientations de la politique de formation de l'entreprise, les principales actions envisagées, les priorités dégagées et les budgets disponibles ;

- ♣ les informations sur la réglementation (CIF : Congé Individuel de Formation ; VAE : Validation des Acquis de l'Expérience, DIF : Droit Individuel à la Formation...);
- ♣ les informations sur la cartographie des métiers, les guides de formation par filière...

Selon **SEKIOU Lakdar** et al. (2001), le marché du travail en constante transformation condamne chaque travailleur à s'y adapter. La formation est au cœur du développement organisationnel et il existe un lien indéniable entre la formation, l'évaluation, la rémunération, l'emploi et la carrière. Dans un tableau synthétique, ils présentent les forces et les faiblesses accompagnées de recommandations des diverses techniques de recueil des besoins de formation.

A ce titre, l'entrevue présente quelques avantages notamment :

- ♣ aide à révéler les sentiments, les causes et les solutions possibles ;
- ♣ donne la chance aux membres de l'organisation d'exprimer leurs opinions et suggestions.

2. Revue de littérature relative à l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème spécifique est fondée sur la responsabilité des supérieurs dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs.

Selon **PERETTI Jean-Marie** (2009, P433) le responsable hiérarchique doit considérer la formation continue comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes. Il analyse les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se

font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques. Le responsable hiérarchique est conscient que la formation est un besoin d'une part pour l'organisation afin de faire face à la concurrence et d'autre part pour le salarié soucieux de développement. Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin réel de formation.

Une fois que le responsable a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences. Il peut comparer le référentiel de compétences de l'emploi aux compétences que le subordonné possède actuellement et définir celles qui peuvent être développées au moyen de la formation.

Lorsque sont déterminées les compétences que le subordonné doit acquérir, le responsable doit rechercher les meilleures modalités d'acquisition.

Dans le même ouvrage intitulé « Master Ressources Humaines » **IGALENS Jacques & ROGER Alain** (2007 p183) estiment que le développement et la gestion des compétences impliquent l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Le salarié est de plus en plus souvent considéré comme le principal acteur de sa carrière, mais les services de gestion des ressources humaines doivent avec la hiérarchie définir les formations nécessaires à son adaptation et à son développement.

CITEAU Jean Pierre propose trois grandes approches mises en œuvre pour tenter de rendre la formation plus efficace et améliorer sa qualité :

- intégrer la formation dans la stratégie générale de l'entreprise ;
- impliquer de manière de plus en plus importante les différents échelons hiérarchiques en amont (définition des besoins) et en aval (accompagnement des acquis sur le terrain) des actions de formation ;
- promouvoir l'utilisation des procédures et d'outils adéquats. Cette formule s'apparente à l'assurance qualité en formation.

3. Revue de littérature relative à l'absence d'une définition claire des critères et conditions du suivi et de l'évaluation de la formation

L'approche générique retenue dans le cadre de la résolution de ce problème est basée sur la définition des critères de l'évaluation de la formation.

Selon le Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques (CEDIP), l'évaluation est une dimension essentielle du management. Elle vise à réguler et à adapter les actions réalisées

Un processus d'évaluation comporte plusieurs étapes. Ce sont :

- l'évaluation de la satisfaction des participants ;
- l'évaluation des connaissances et des savoir faire acquis ;
- l'évaluation du dispositif de formation ;
- l'évaluation des effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle.

Dans leur ouvrage intitulé « Evaluation de la formation et performance de l'entreprise », **BARZUCHETTI Serge** et **CLAUDE Jean François** (1995, pp 15-16), soulignent qu'il est essentiel d'évaluer la contribution de la formation à la performance de l'entreprise.

Pour ces auteurs, l'évaluation permet d'abord de rendre visible son apport à la résolution de problèmes rencontrés dans les services opérationnels.

La pratique d'évaluation doit en outre permettre, par une analyse objective des causes de non réussite, à la fois d'apporter les correctifs nécessaires en cours de route et de tirer toutes les conclusions utiles pour améliorer ultérieurement la qualité du système de production des compétences et singulièrement du système de formation.

L'évaluation de la valeur ajoutée de la formation est également un levier qui permet de passer d'une logique de gestion de la formation à une logique de management (**MEIGNANT** 1995).

Il importe de souligner que l'évaluation des réactions qui s'intéresse à la satisfaction des « clients » de la formation est de loin la plus utilisée par les entreprises (Young, 2000).

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 (**Alain MEIGNANT**, 1995).

Il importe de ne pas confondre les jugements de valeur sur les actions de formation, qui constituent des impressions, avec une évaluation véritable de la formation. On ne mesure pas en effet la rentabilité d'un investissement (la formation) sur des impressions. Pour le faire, il faut un processus explicite sur l'évaluation des actions visant à alimenter le management de la formation par des informations factuelles objectives permettant de prendre ou de proposer des décisions de suppression ou de réorientation d'une action en fonction des résultats constatés, de corriger d'éventuelles dérives et de rendre compte enfin des effets produits (**MEIGNANT Alain**, 1995).

Elle vise à connaître les effets mesurables de l'application des acquis sur les performances.

PERETTI Jean-Marie distingue trois niveaux d'évaluation :

- ♣ celui de l'acquisition effective pendant le stage de connaissances et de savoir-faire nouveaux ;
- ♣ celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle
- ♣ celui de l'évaluation des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

L'évaluation ne peut se faire qu'en fonction des objectifs assignés à l'action. Ces objectifs sont à court, à moyen et à long terme.

A court terme, il faut observer l'acquisition effective de connaissances. L'évaluation consistera ici à observer l'acquisition effective de connaissances, savoir-faire ou comportements à partir d'objectifs définis de façon opératoire (à la fin de la formation, le stagiaire doit être capable de ...), les capacités étant formulées en termes de comportements observables et mesurables.

Il faut également vérifier que le niveau de performance atteint se transfère effectivement sur les comportements au travail.

A moyen terme : la formation est une mesure de prévention. Elle contribue à réduire les risques. L'effet attendu de la formation s'inscrit dans la réussite de projets d'investissements et de changements organisationnels. La formation doit éviter des risques (non maîtrise des délais, des coûts, des objectifs de productivité).

A long terme : l'évaluation porte sur :

- ♣ la cohérence stratégie de formation/stratégie de l'entreprise ;
- ♣ la diffusion du système de valeurs du projet d'entreprise (l'impact de la formation sur la diffusion d'une culture s'apprécie dans le long terme) ;
- ♣ la prévention des inadaptations en particulier pour éviter de marginaliser certaines populations de l'entreprise du fait des évolutions technologiques ;
- ♣ l'attention portée aux catégories sensibles qu'il s'agisse des populations non qualifiées ou de l'encadrement « maison » non diplômé ;

A long terme, l'auditeur doit répondre à la question suivante : « la politique de formation permet-elle d'éviter tout gaspillage de la ressource humaine ? »

L'évaluation est complétée par une analyse des causes.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Elle s'articule autour de la dimension empirique et des approches théoriques.

A. Méthode empirique

Elle met en exergue la méthode d'enquête envisagée à travers des outils de préparation et de réalisation des enquêtes, puis les outils de dépouillement et de présentation des données. A cela, nous ajoutons les personnes constituant notre population cible et l'échantillon nécessaire à interroger.

a. Objectifs de la collecte des données et population cible

L'objectif poursuivi est de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche. Les données recueillies nous permettront de savoir si :

- l'absence de communication explique l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données ;
- la méconnaissance par les supérieurs hiérarchiques de l'importance de la formation dans le développement organisationnel explique l'absence de leur implication dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs ;
- la méconnaissance de l'importance de l'évaluation de la formation est à la base de l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation.

Nous avons identifié la population de notre étude. La population cible est constituée de l'effectif du Ministère qui est de six cent quatre-vingt-cinq (685) agents. Cet effectif étant trop élevé pour l'étude, nous avons estimé d'opérer un échantillon sur l'ensemble de l'effectif. Le questionnaire est conçu à l'endroit des agents qui n'assument pas de responsabilité ou qui l'exercent à un degré moindre. Cet échantillon se retrouve dans toutes les catégories socioprofessionnelles du personnel du Ministère. Le guide d'entretien est réalisé pour l'entrevue avec les responsables du Ministère.

b. Méthode de collecte des données

La première méthode de collecte est l'observation sur le lieu de stage. Au cours du stage, il fallait observer le personnel dans son comportement et ses attitudes. Il fallait se renseigner également dans le souci d'obtenir des informations vraies. Mieux, les documents à notre disposition nous ont permis de nous renseigner. En dehors de cela, nos investigations nous ont conduites dans des centres de documentation implantés dans les villes de Cotonou et d'Abomey-Calavi.

Nous pouvons citer

- la Bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) ;
- la bibliothèque centrale du Campus d'Abomey-Calavi ;
- la bibliothèque du Centre Culturel Américain (CCA) ;
- la médiathèque de l'Institut Français de Cotonou;
- la bibliothèque de la Haute Ecole de Commerce et de Management (HECM).

Divers mémoires ont été explorés ainsi que des recherches faites sur Internet sans oublier les manuels pédagogiques reçus tout le long de notre formation en GRH à l'ENAM.

Grâce au questionnaire et au guide d'entretien, l'enquête s'y est ajoutée comme méthode de recherche en vue d'évaluer la justesse des hypothèses émises et expliquer les problèmes spécifiques identifiés, comme étant les manifestations des mauvaises pratiques d'élaboration du plan de formation.

c. Outils de collecte des données

Le guide d'entretien et le questionnaire sont les outils qui nous ont servi au niveau de l'enquête pour recueillir les données nécessaires aux analyses.

Le guide d'entretien est destiné aux Directeurs des structures centrales, techniques et organismes sous tutelle. Le questionnaire, quant à lui, est destiné aux autres membres du personnel. L'opportunité leur est alors offerte de répondre aussi librement que possible aux questions dans l'anonymat.

d. Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes, concernent :

- la raison que les enquêtés avancent au sujet du mode d'administration de l'outil de recueil des données ;
- la justification pour les personnes de l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs ;
- l'explication pour les enquêtés de l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation.

e. Conception des questionnaires, technique de dépouillement et outils de présentation des données

Pour une meilleure compréhension des préoccupations, la conception du questionnaire a été faite en tenant compte des problèmes spécifiques identifiés lors de l'étude. Il s'agit essentiellement de questions fermées afin d'éviter de collecter des données statistiques biaisées.

Les données recueillies suite à l'enquête sont dépouillées manuellement. Nous avons eu recours au tableur Excel pour le traitement des données numériques ; ce qui nous a permis de déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décision (50%) et tirer les conclusions qui s'imposent. Les résultats obtenus sont présentés sous forme de tableaux puis illustrés par des graphiques de secteurs au niveau de l'analyse.

Dès à présent que la dimension empirique de la méthodologie est connue, nous pouvons aborder la dimension théorique.

B. Dimension théorique

Les approches théoriques qui sont retenues pour analyser la problématique en étude sont celles retenues dans la vision globale de résolution de la problématique. Aussi, sera t- il question ici d'exposer les approches théoriques retenues pour la résolution des trois problèmes spécifiques en nous référant à la revue de la littérature et présenter également les seuils de décisions des problèmes spécifiques.

a. Choix théorique lié à l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données (problème spécifique n°1)

1. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique retenue pour la résolution du problème spécifique n°1 lié à l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil de données est celle de PERETTI Jean-Marie. Celui-ci souligne que le recours au seul questionnaire comme méthode d'analyse des besoins apparaît insuffisant. La qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d'entretiens avec un échantillon du personnel.

Des entretiens consacrés spécifiquement à la formation et aux perspectives d'évolution professionnelle sont privilégiés. Et, pour mener à bien l'entretien de formation, le supérieur hiérarchique et le collaborateur ont à leur disposition un certain nombre d'informations.

2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1

Le seuil de décision que nous avons retenue pour la vérification de l'hypothèse relative à l'inefficacité de la technique de recueil des données est d'au moins 50% des enquêtés, soit la moitié de la population enquêtée.

b. Choix théorique lié à l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs (problème spécifique n°2)

1. Présentation de la théorie choisie

L'approche théorique que nous retenons pour la résolution du problème spécifique n°2 lié à l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs est celle de PERETTI Jean-Marie.

Il estime que le responsable hiérarchique doit considérer la formation continue comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes. Il analyse les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir. Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin réel de formation.

Une fois que le responsable a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences. Il peut comparer le référentiel de compétences de l'emploi aux compétences que le subordonné possède actuellement et définir celles qui peuvent être développées au moyen de la formation.

Lorsque sont déterminées les compétences que le subordonné doit acquérir, le responsable doit rechercher les meilleures modalités d'acquisition.

2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons choisi de retenir comme seuil de décision, le taux d'au moins 50% des enquêtés de notre population cible.

c. Choix théorique lié à l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation (problème spécifique n°3)

1. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique que nous retenons pour analyser la résolution du problème spécifique n°3 lié à l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation est celle de BARZUCHETTI Serge et CLAUDE Jean François

Ces auteurs soulignent qu'il est essentiel d'évaluer la contribution de la formation à la performance de l'entreprise.

2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3

Le seuil de décision que nous avons retenue pour la vérification de l'hypothèse relative à l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation est d'au moins 50% des enquêtés, c'est-à-dire la moitié de la population enquêtée.

Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Il est question ici d'abord de présenter et d'analyser les données mobilisées afin de vérifier les hypothèses formulées et d'établir le diagnostic. Ensuite, nous proposerons des solutions en vue de résoudre les problèmes d'élaboration des plans de formation rencontrés au Ministère en charge de la Famille pour aboutir enfin à la mise en application de ces solutions.

Paragraphe 1 : Résultats et vérification des hypothèses

Ce paragraphe prend en compte la réalisation de l'enquête et l'analyse des données recueillies ainsi que la vérification des hypothèses émises et l'établissement du diagnostic de l'étude.

A. Réalisation de la collecte et difficultés rencontrées

a. Réalisation de la collecte

Dans le cadre de la préparation de l'enquête, le questionnaire a été administré à un groupe restreint de la population cible pour servir de test. Ceci nous a permis d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et de corriger les questions peu pertinentes. Une seule question en rapport avec chaque problème spécifique a été administrée. Dans la réalisation de l'enquête, l'administration des questionnaires a été étendue à l'ensemble des personnes à interroger. Ces questionnaires ont été distribués aux personnes ciblées sur leur lieu de travail. L'enquête a duré presque trois (03) semaines avec quelques problèmes.

b. Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées au cours de l'enquête n'ont pas affecté les données recueillies et leur pertinence.

La première difficulté réside dans le fait que la plupart des supérieurs hiérarchiques n'étaient pas disponibles car soit en mission, soit en congé ou encore à des ateliers de formation. Cette situation n'était pas de nature à constituer un obstacle à la réalisation de notre étude.

La seconde difficulté réside dans le fait que les agents ont mis du temps à répondre au motif que le questionnaire ne présentait aucune importance.

En conclusion, ces difficultés doivent être considérées comme relatives et ne peuvent remettre en cause la fiabilité des données recueillies.

B. Présentation et analyse des résultats

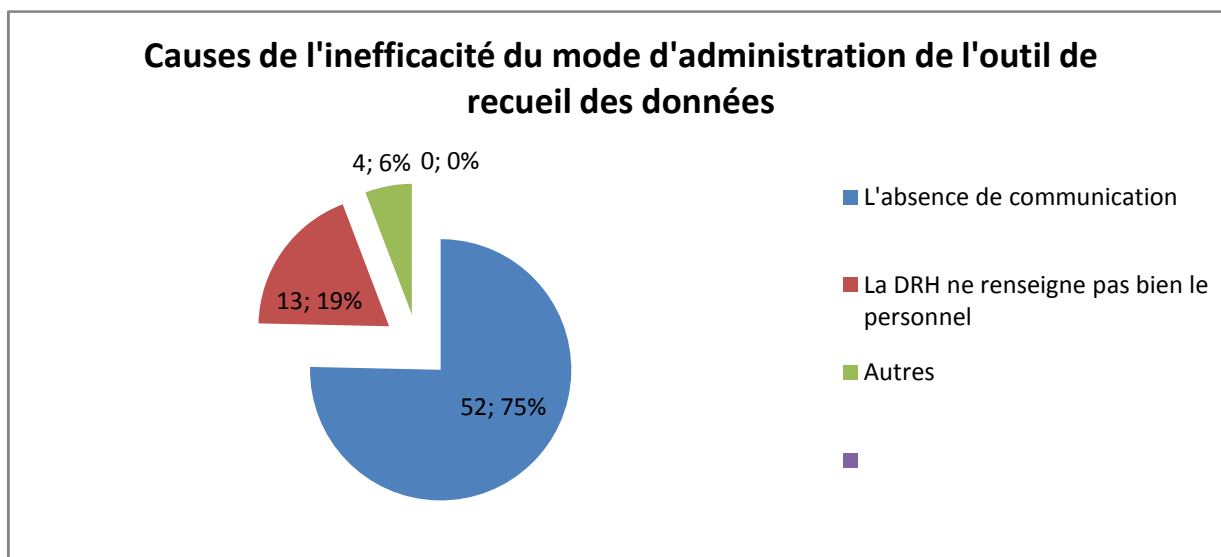
Les résultats de l'étude sont présentés par problème spécifique et en fonction des hypothèses émises pour chaque problème spécifique. L'analyse des données prend en compte le dépouillement du questionnaire et du guide d'entretien.

a. Par rapport au problème spécifique relatif à l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données (problème spécifique n°1)

La question est de savoir ce qui explique l'inefficacité de la technique de recueil des données à travers le questionnaire. Les résultats sont présentés dans ce tableau suivant :

Tableau N°V : Point des réponses du questionnaire

Modalités	Nombre d'observations	Fréquence relative
L'absence de communication	52	75%
La DRH ne renseigne pas bien le personnel	13	19%
Autres	4	6%
Total	69	100%

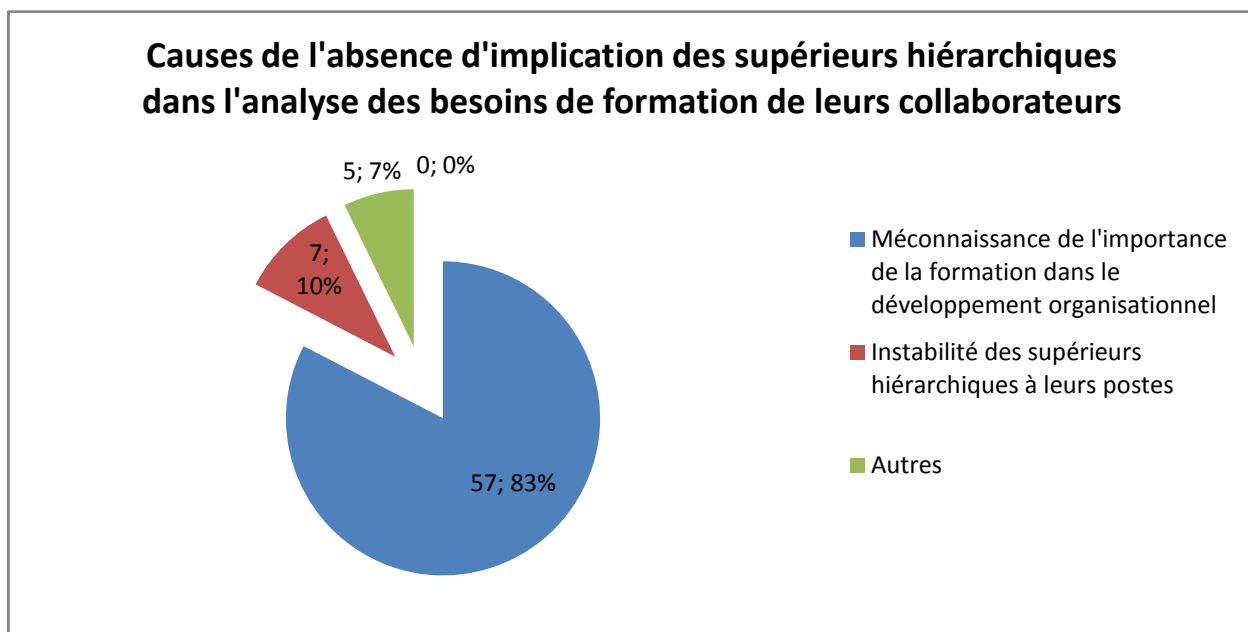
Graphique N°IV : Causes de l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données

b. Par rapport au problème spécifique relatif à l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs (problème spécifique n°2)

Il s'agit de connaître la cause de l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau N°VI : Point des réponses du questionnaire

Modalités	Nombre d'observations	Fréquence relative
Méconnaissance par les supérieurs hiérarchiques de l'importance de la formation dans le développement organisationnel	57	83%
Instabilité des supérieurs hiérarchiques à leurs postes	7	10%
Autres	5	7%
Total	69	100%

Graphique N°V : Causes de l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs

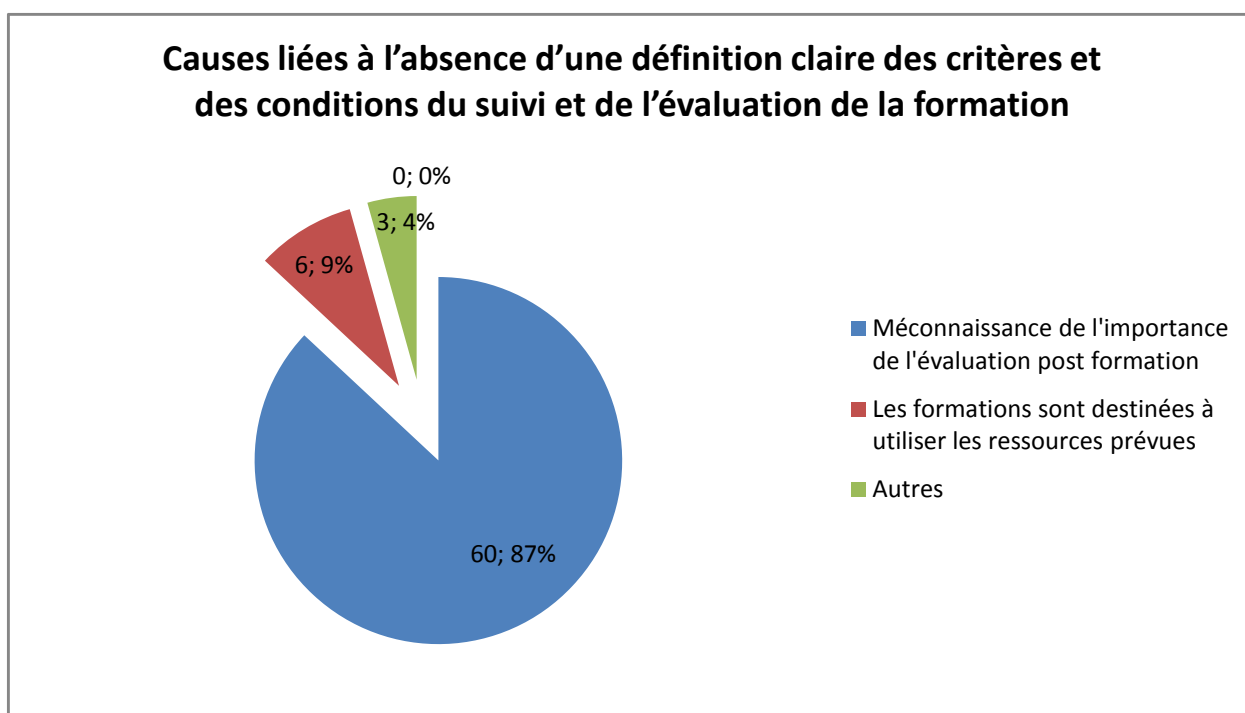
c. Par rapport au problème spécifique relatif à l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation (problème spécifique n°3)

La question est de connaître le fondement de l'absence d'évaluation post formation. Les résultats sont présentés dans ce tableau suivant :

Tableau N°VII : Point des réponses du questionnaire

Modalités	Nombre d'observations	Fréquence relative
La méconnaissance de l'importance de l'évaluation de la formation	60	87%
Les formations sont destinées à utiliser les ressources prévues	6	9%
Autres	3	4%
Total	69	100%

Graphique N°VI : Causes liées à l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation



C. Vérification des hypothèses

Elle consiste à confronter les résultats des données avec les seuils de décisions préalablement définis et à poser en conséquence le diagnostic qui en découle.

■ Vérification de l'hypothèse n°1

Au niveau de l'hypothèse n°1, nous avons initialement retenu que l'absence de communication est à la base de l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données. L'analyse des données issues de nos enquêtes révèle donc au regard du seuil de décision que l'hypothèse n°1 est vérifiée.

■ Vérification de l'hypothèse n°2

Afin de connaître la cause fondamentale de la non implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs, nous retenons la cause qui aura recueilli 50% conformément au seuil de décision fixé. Au regard des données d'enquêtes collectées, la cause du problème se trouve être la méconnaissance par les supérieurs hiérarchique de l'importance de la formation dans le développement organisationnel.

Donc, nous pouvons conclure que l'hypothèse n° 2 est vérifiée.

■ Vérification de l'hypothèse n°3

Au niveau de l'hypothèse n°3, nous avons préalablement retenu que la méconnaissance de l'importance de l'évaluation de la formation est la cause de l'absence d'une définition claire des critères et conditions du suivi et de l'évaluation de la formation. L'analyse des données issues de nos enquêtes révèle donc au regard du seuil de décision que l'hypothèse n°3 est vérifiée.

D. Etablissement du diagnostic

Le diagnostic a pour base la confirmation des hypothèses. Les diagnostics sont présentés en fonction des problèmes spécifiques identifiés.

■ Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n°1

Se rapportant au problème spécifique n°1, notre hypothèse de départ étant vérifiée au regard des résultats de nos investigations, nous pouvons établir le diagnostic définitif suivant: l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données s'explique par l'absence de communication dans l'identification des besoins de formation du personnel

■ Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de conclure que la méconnaissance par les supérieures hiérarchiques de l'importance de la formation dans le développement organisationnel est à l'origine de leur non implication dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs.

■ Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n°3

D'après les données quantitatives issues de nos enquêtes l'hypothèse n° 3 est vérifiée. Alors, nous pouvons établir le diagnostic selon lequel la méconnaissance de l'importance de l'évaluation de la formation est à la base de l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation au MFASSNHPTA.

Une fois le diagnostic établi, il nous faut envisager des pistes susceptibles de résoudre les problèmes spécifiques identifiés.

Paragraphe 2: Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

La présente partie est consacrée à la proposition des solutions par rapport à l'ensemble des problèmes spécifiques et à la formulation des conditions de leur mise en œuvre en vue de contribuer à l'amélioration de la pratique d'élaboration du plan de formation du MFASSNHPTA.

A. Approches de solutions

L'objectif est de proposer des solutions objectives pouvant permettre d'éradiquer les causes réelles des problèmes identifiés sur la base des objectifs retenus au début de l'étude. Ces solutions sont relatives à chaque problème spécifique.

a. Approches de solutions au problème spécifique N°1 lié à l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données

Le diagnostic établi pour ce problème spécifique révèle que l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données est due à l'absence de communication.

Identifier les besoins en formation revient, avant tout, à les recenser. Mais, cette identification exige donc une stratégie de collecte des informations fiables auprès du personnel.

Le questionnaire seul n'est pas suffisant car il ne permet pas au personnel d'être bien informé de l'objectif. Il faut pour un plan de formation y consacrer un entretien qui bien que coûtant présente l'avantage de faire le tour de l'ensemble du personnel en scrutant les horizons du personnel et de l'organisation. Les entretiens professionnels donnent lieu à un dialogue direct entre l'individu et la personne qui conduit l'entretien. Pour cela, il faut mettre en place la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences(GPEC) qui facilitera l'identification des besoins en formation.

PERETTI Jean-Marie l'a si bien démontré lorsqu'il dit que le recours au seul questionnaire comme méthode d'analyse des besoins est insuffisant. La qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d'entretiens avec un échantillon du personnel.

Des entretiens consacrés spécifiquement à la formation et aux perspectives d'évolution professionnelle sont privilégiés. Et, pour mener à bien l'entretien de

formation, le supérieur hiérarchique et le collaborateur ont à leur disposition un certain nombre d'informations notamment :

- ♣ les informations individuelles comme la formation initiale, les formations suivies dans le passé plus précisément au cours des trois dernières années, les postes occupés, les résultats et les évolutions programmées ;
- ♣ les informations sur les orientations de la politique de formation de l'entreprise, les principales actions envisagées, les priorités dégagées et les budgets disponibles ;
- ♣ les informations sur la cartographie des métiers, les guides de formation par filière...

La formation est au cœur du développement organisationnel et il existe un lien indéniable entre la formation, l'évaluation, la rémunération, l'emploi et la carrière.

A ce titre, l'entrevue présente quelques avantages notamment :

- ♣ aide à révéler les sentiments, les causes et les solutions possibles ;
- ♣ donne la chance aux membres de l'organisation d'exprimer leurs opinions et suggestions.

b. Approches de solutions au problème spécifique N°2 lié à l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs

Si les agents, à leur poste de travail, sont censés connaître leur besoin en formation, il est tout aussi vrai que leurs supérieurs hiérarchiques doivent s'impliquer dans l'analyse de leurs besoins car ils sont mieux placés que la DRH pour apprécier leurs collaborateurs sur leur capacité à tenir à leur poste de travail. Cette appréciation peut donner lieu à des besoins en formation soit pour renforcer leurs compétences à leur poste, soit pour les préparer à occuper des emplois supérieurs ou de même niveau qui seront vacants. Il est impérieux

d'organiser l'évaluation des travailleurs à l'aide d'entretien ; réaliser plusieurs évaluations ; informer les fonctionnaires des résultats de chaque évaluation.

C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes. Il analyse alors les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques. Le responsable hiérarchique doit être conscient que la formation est un besoin d'une part pour l'organisation afin de faire face à la concurrence et d'autre part pour le salarié soucieux de développement. Le responsable hiérarchique doit analyser le besoin réel de formation car la formation doit apporter une plus-value à l'organisation. La DRH ne doit pas se contenter uniquement de la mise en œuvre du PTA ou du plan de formation. Pour ce faire, nous pouvons suggérer, que dans le processus d'élaboration de chaque plan de formation, les supérieurs hiérarchiques bénéficient à l'avance d'une formation afin de pouvoir mener à bien leur partition d'implication dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs.

c. Approches de solutions au problème spécifique N°3 lié à l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation

Le MFASSNHPTA ne doit pas se contenter des rapports de mission du personnel formé, ni des rapports provenant des centres de formation partenaires. Il est nécessaire qu'il mette sur pied un bon cadre de suivi de la formation de son personnel étant donné que l'évaluation « à chaud » est généralement faite à la fin de la session par le formateur.

Le suivi de la formation est l'une des activités essentielles de la formation dont l'objectif est d'aider l'agent formé à appliquer à son poste de travail, les acquis de la session de formation. Cela nécessite donc l'appui de l'encadrement qui joue un rôle d'accompagnateur.

Cela suppose donc que l'encadrement maîtrise les objectifs de la formation.

Pour cela, il est important de diffuser et de communiquer le plan de formation retenu à l'ensemble du personnel.

Ces propositions de solutions si elles sont mises en œuvre, permettront de rendre le système de formation plus pertinent et ainsi le réformer au MFASSNHPTA.

B. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

L'objectif de cette partie est de déterminer les conditions et les recommandations des solutions suggérées.

Les suggestions proposées pourront être mises en œuvre efficacement lorsque :

- ♣ les directeurs et responsables centraux auraient suivi des ateliers de formation et de sensibilisation sur l'accroissement des performances du MFASSNHPTA ;
- ♣ l'expression des besoins provient des divisions et services concernés par une éventuelle acquisition de personnel ;
- ♣ la délégation de pouvoir est manifeste dans les services et directions du Ministère ;
- ♣ les travailleurs du Ministère se considèrent comme **acteurs** et non **agents** en s'impliquant davantage dans l'atteinte des objectifs fixés, considérer le Ministère comme une entreprise où c'est le rendement qui conditionne les avantages pécuniaires et sociaux ;
- ♣ Nommer les personnes qualifiées aux postes de décision et de gestion.
- ♣ doter la DRH des moyens matériels et financiers nécessaires adéquats afin de mieux assurer, les charges à elle confiées.

Tableau N°VIII : Tableau de Synthèse de l'Etude

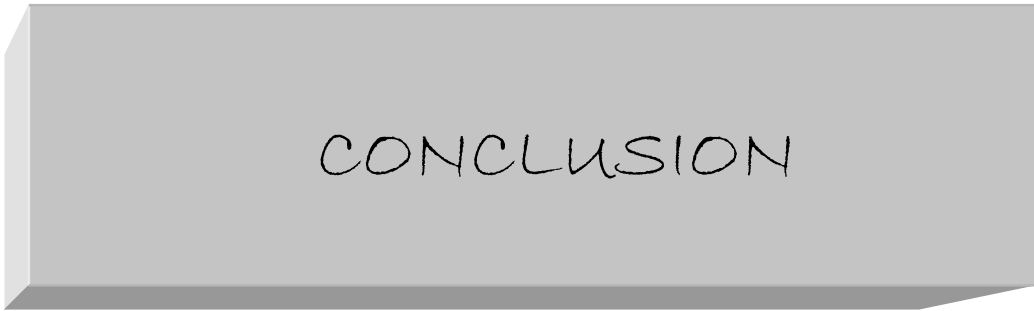
Niveau de Problème		Objectif	Cause	Hypothèse dégagée	Elément de diagnostic	Solutions	
Problème général		Dysfonctionnements dans le processus d'élaboration du plan de formation					
Problème spécifique	N	L'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil de données	Objectif Spécifique N°1 : Proposer une approche d'identification étendue à la communication	Cause réelle du PS N°1 Absence de communication	Hypothèse spécifique N°1 L'ignorance de l'importance de l'entretien explique l'inefficacité de la technique de recueil des données	Elément de diagnostic N°1 L'ignorance de l'intérêt de l'entretien explique l'inefficacité de la technique de recueil des données	Approches de solutions au PS N°1 * Identifier les besoins de formation par l'entretien en sus du questionnaire * Former les cadres devant réaliser l'entretien ; * Mettre en place l'outil d'entretien
	N	L'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs	Objectif Spécifique N°2 Elaborer un dispositif d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs	Cause réelle du PS N°2 Méconnaissance par les supérieurs hiérarchiques de l'importance de la formation dans le développement organisationnel	Hypothèse spécifique N°2 La méconnaissance par les supérieurs hiérarchiques de l'importance de la formation dans le développement organisationnel explique l'absence de leur implication dans l'identification des besoins de formation de leurs collaborateurs	Elément de diagnostic N°2 la méconnaissance par les supérieurs hiérarchiques de l'importance de la formation dans le développement organisationnel explique l'absence de leur implication dans l'identification des besoins de formation de leurs collaborateurs	Approches de solutions au PS N°2 Avec l'implication personnelle du MFASSNHPTA ou de son Directeur de Cabinet, organiser des séances de sensibilisation des Directeurs pour les amener : * d'une part, à percevoir l'importance de la formation et, * d'autre part, leur rôle combien capital dans la détermination des besoins de formation de leurs collaborateurs
	N	Absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation	Objectif Spécifique N°3 Définir clairement des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation	Cause réelle du PS N°3 Méconnaissance de l'importance de l'évaluation de la formation	Hypothèse spécifique N°3 La méconnaissance de l'importance de l'évaluation de la formation est à la base de l'absence d'évaluation de la formation	Elément de diagnostic N°3 La méconnaissance de l'importance de l'évaluation de la formation est à la base de l'absence d'évaluation de la formation	Approches de solutions au PS N°3 * Suivre et évaluer les effets des actions de formation ; * Mettre en place un cadre de suivi de formation impliquant l'encadrement. * Mettre à disposition du personnel les moyens nécessaires à la mise en pratique des acquis de la formation

C. Recommandations

La DRH assure le renforcement des capacités et la valorisation des ressources humaines du ministère. Ainsi, à travers le Service de la Formation qui est chargé entre autres de l'évaluation de l'impact des actions de formation sur les performances du personnel, devra mener un certain nombre d'actions que sont :

- concevoir et adopter les outils (la fiche de poste et le référentiel des compétences de la structure) afin de rationaliser les actions de formation et de prévenir les situations de contre-performance ;
- mettre en place une procédure qui consistera à :
 - éviter le favoritisme dans le choix des bénéficiaires de la formation ;
 - éviter de faire participer les mêmes agents aux mêmes modules de formation plus d'une fois ;
 - éviter l'inadéquation des actions de formation avec les postes occupés par les agents et leurs profils ;
 - établir, avant la tenue de la formation, les critères et les niveaux d'évaluation qui seront utilisés ;
 - développer des outils valides pour mesurer le ou les critères d'évaluation choisis ;
 - recueillir des données complètes et procéder à une analyse adéquate ;
 - choisir des personnes dont l'objectivité est reconnue pour procéder à l'évaluation ;
 - mettre en pratique les conclusions de l'évaluation ;
 - impliquer le personnel en général et les supérieurs hiérarchiques en particulier dans la gestion de la formation au MFASSNHPTA ;
 - améliorer le système d'information et de communication de la formation.

CONCLUSION



Le capital humain occupe une place de choix dans les stratégies utilisées pour développer et rendre dynamiques les organisations. Valoriser les ressources humaines en contribuant à leur développement a été l'objectif poursuivi tout le long de notre étude sur la réforme du système de formation professionnelle du personnel du MFASSNHPTA notamment sur le volet des pratiques d'élaboration du plan de formation.

La compétence représente avant tout ce qui peut être gagné par une organisation. Le développement de compétences nécessitées par les besoins de l'entreprise apporte à celle-ci un avantage concurrentiel. A l'opposé, l'organisation qui ne se préoccupe pas de la formation risque de voir le réservoir de ses compétences s'affaiblir, ce qui restreindra son adaptabilité au changement. En raison de ce que la formation apporte un avantage aussi bien à l'Agent Permanent de l'Etat qu'à son organisation, il est indispensable de conduire cette tâche de façon rationnelle en instaurant un dispositif pour un bénéfice des acquis de la formation. Dans cette optique, l'identification efficace des besoins de formation est primordiale et revêt de ce fait un intérêt certain.

Notre étude effectuée au MFASSNHPTA sur les pratiques d'élaboration du plan de formation a fait ressortir des insuffisances. Et, pour venir à bout de ces insuffisances, il faudra:

- que la DRH veille à la bonne identification des besoins de formation à partir des outils adaptés, à la coordination et au suivi des actions de formation ;
- que les supérieurs hiérarchiques s'impliquent dans l'identification des besoins de formation de leurs collaborateurs ;
- pour l'absence d'évaluation post-formation, il est important que l'évaluation de la mise en œuvre des acquis et l'évaluation de l'impact de la formation soit effective pour une amélioration de la gestion de la formation au MFASSNHPTA.

En effet, on ne forme pas pour former, mais pour contribuer au développement de l'organisation et des employés. Pour que ce développement attendu soit une réalité et palpable, il faut que les Autorités du Ministère puissent obliger l'ensemble des Directions à réaliser des manuels de procédures administratives afin de rationaliser les actions de formation et de prévenir les situations de contre performance ; puis améliorer le système d'information et de communication de la structure.

Loin d'avoir cerné tous les contours de l'amélioration de la gestion de la formation, ce travail servira de point de départ à une réflexion en la matière afin qu'elle devienne une réalité et s'impose dans toutes les structures aussi bien publiques que privées.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES GENERAUX

- ♣ BOUREAU, C., METRA, A., PERETTI, J-M : (1997) « H de DRH » Vuibert
- ♣ CITEAU, J-P. (2000) : « Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques. », 3e édition, Dalloz, Paris, Armand COLIN
- ♣ DUCHAMP, D., GUERY L., (2013) « la Gestion des Ressources Humaines » Nathan
- ♣ GUILLOT-SOULEZ, C. (2011) « la gestion des ressources humaines », éditions Gualino 4^{ème} édition
- ♣ IGALENS, J. & ROGER A. (2007) « Master Ressources Humaines » éditions ESKA,
- ♣ PERETTI J-M. (2009) « Ressources Humaines et gestion des personnes », 7^{ème} édition, Vuibert, Paris
- ♣ SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., BAYAD M., PERETTI J-M., ALIS D., CHEVALIER F., (2001), Bruxelles, « Gestion des Ressources Humaines », Edition de boeck

OUVRAGES SPECIFIQUES

- ♣ BARZUCHETTI, S. & CLAUDE, J-F. (1995) « Evaluation de la formation et performance de l'entreprise », éditions liaisons
- ♣ DETRIE P et MESLIN-BROYEZ C. (2002) : « La communication interne au service du management », Editions Paris, Liaisons

MEMOIRES

- ♣ AGBOZO Pamela Ariane (2009) « Contribution à la mise en place du système de formation professionnelle continue du CNCB »
- ♣ ATTONDE Faridath-Laye (2011) Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) »

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- ♣ Loi 90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin
- ♣ Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

- ♣ Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat
- ♣ Décret n° 2011-622 du 29 septembre 2011 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Fonds National de Développement Social et de la Solidarité
- ♣ Décret n° 2012-512 du 17 décembre 2012 portant Attributions Organisation et Fonctionnement du Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age
- ♣ Plan de formation du personnel (2011-2013)
- ♣ Budget programme 2014-2016 du MFASSNHPTA

ANNEXES

ANNEXE 1 : questionnaire adressé au personnel

Questionnaire

Dans le cadre de notre formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), j'entreprends des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur le sujet : « Analyse des pratiques d'élaboration des plans de formation dans l'Administration publique béninoise : cas du MFASSNHPTA ».

L'objectif de ce travail est d'apprécier les différentes étapes d'élaboration des plans de formation au regard des principes universellement reconnus en vue de proposer des solutions.

A cet effet, j'ai l'honneur de vous soumettre ce questionnaire.

Son remplissage dans l'anonymat et de manière fidèle à la réalité serait votre contribution

Merci pour la collaboration

Corps :

.....

Chef service Chef Division Collaborateur

Votre nom figure-t-il au plan de formation ? Oui Non

Par quelle méthode vous retient-on pour subir les formations ?

Questionnaire Entretien

Cette méthode est-elle efficace ? Oui Non

1. Qu'est-ce qui explique selon vous l'inefficacité de la technique de recueil des données pour l'élaboration du plan de formation ?

■ La méconnaissance de l'intérêt de l'entretien

■ La lourdeur et le coût élevé de l'entretien

■ Autres (à préciser) :.....

.....

.....

Vos supérieurs hiérarchiques identifient-ils pour vous vos besoins de formation ?

Oui Non

2. Qu'est ce qui explique selon vous l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'identification des besoins de formation de leurs collaborateurs ?

- Méconnaissance par les supérieurs hiérarchiques de l'importance de la formation dans le développement organisationnel
- Instabilité des supérieurs hiérarchiques à leurs postes
- Autres (à préciser)
.....
.....

Est-il organisé à votre intention une évaluation post-formation ? Oui

3. Qu'est-ce qui explique selon vous l'absence d'évaluation post formation ?

- La méconnaissance de l'importance de l'évaluation post formation
- les formations sont destinées à utiliser les ressources
- Autres (à préciser) :
.....
.....

Je vous remercie

ANNEXE 2 : Guide adressé aux Directeurs

Guide d'entretien à l'attention des Directeurs du MFASSNHPTA

1. Description des différents postes de votre Direction
2. Fixation des objectifs à vos collaborateurs
3. Satisfaction du rendement de vos collaborateurs
4. Connaissance du plan de formation
5. Existence d'un plan de formation dans le Ministère
6. Efficacité de la technique de recueil des besoins de formation par questionnaire
7. Participation à l'identification des besoins de formation de vos collaborateurs
8. Connaissance des choix de formation de vos collaborateurs avant leur départ en formation
9. Amélioration du rendement de vos collaborateurs à leur retour de formation
10. Rôle du Directeur dans la mise en pratique des acquis de formation de vos collaborateurs
11. Satisfaction de la gestion de la formation du personnel du MFASSNHPTA
12. Suggestions

Annexe 3 : Fiche synthèse d'entretien professionnel

Année : 20

Nom, prénom de l'agent interviewé : Intitulé du poste :	Nom, prénom du supérieur hiérarchique menant l'entretien Fonction :
--	---

1. Bilan des formations demandées l'année précédente

Intitulé de la formation	Compétences visées	Formation suivie (oui/non)	Impacts observés sur la pratique professionnelle	Besoins complémentaires ou non satisfaits	Formation non suivie motifs

2. Identification des besoins de compétences

Compétences liées au poste occupé	Compétences de l'agent	
	A renforcer	A acquérir

3. Besoins de formations pour les prochaines années

Compétences visées	Impacts souhaités sur la pratique professionnelle	Thème et modalités d'apprentissage de la formation envisagée	Observations

Date de réalisation de l'entretien :

Signature de l'agent

Signature du supérieur hiérarchique

Source : IGALENS, J. & ROGER A. (2007) « Master Ressources Humaines » éditions ESKA, P52

Table des matières

IDENTIFICATION DU JURY	i
Engagement de l' auteur	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
Liste des sigles	v
Liste des tableaux	vi
Liste des graphiques	vii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	viii
RESUME.....	x
SOMMAIRE	xiii
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	4
Section 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude et observations de stage	5
Paragraphe 1 : Présentation du MFASSNHPTA et du FNDSS.....	5
A. Cadre général : Le Ministère de la Famille, des Affaires	5
Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age	5
1. De la mission et des attributions du Ministère.....	5
2. Structuration du MFASSNHPTA	6
B. Cadre particulier : Le Fonds National de Développement Social et de la Solidarité (FNDSS)	12
1. Mission et Attributions du FNDSS	12
2. Structuration du FNDSS	13
Paragraphe 2 : Observations de stage.....	14
A. Les forces	14
A-1 La gestion administrative du personnel	14
A-2 Le recrutement.....	16

A-3 Les relations sociales internes	17
A-4 Le Dialogue Social.....	17
B. Faiblesses.....	18
B-1 La gestion des carrières	18
B-2 La formation.....	19
B-3 L'évaluation du rendement	23
B-4 La gestion des conditions de travail.....	26
C. Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	27
1. Inventaire des forces	27
2. Inventaire des faiblesses	27
3. Regroupement des problèmes spécifiques par problématique et choix de la problématique de l'étude	29
Section 2 : Ciblage de la problématique	30
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique retenue	31
A. Choix de la problématique	31
B. Spécification de la problématique et formulation du sujet.....	33
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	34
A. Vision globale de résolution de la problématique	34
a. Vision globale de résolution du problème général	34
b. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	35
B. Séquences de résolution de la problématique.....	37
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN	
OEUVRE DES SOLUTIONS.....	38
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	39
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature	39
A. Objectifs, causes et hypothèses	40
B. Revue de littérature	43
a. Définition	43

b. Cadre législatif et institutionnel de la formation	43
c. Revue de littérature relative aux problèmes spécifiques	44
1. Revue de littérature relative à l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données.....	44
2. Revue de littérature relative à l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs	47
3. Revue de littérature relative à l'absence d'une définition claire des critères et conditions du suivi et de l'évaluation de la formation	49
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude	51
A. Méthode empirique.....	52
a. Objectifs de la collecte des données et population cible.....	52
b. Méthode de collecte des données	53
c. Outils de collecte des données.....	53
d. Spécification des données à mobiliser.....	54
e. Conception des questionnaires, technique de dépouillement et outils de présentation des données.....	54
B. Dimension théorique	55
a. Choix théorique lié à l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données (problème spécifique n°1).....	55
1. Présentation de la théorie retenue	55
2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1	56
b. Choix théorique lié à l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs (problème spécifique n°2).....	56
1. Présentation de la théorie choisie	56
2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2	57
c. Choix théorique lié à l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation (problème spécifique n°3).....	57
1. Présentation de la théorie retenue	57
2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3	57

Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées	58
Paragraphe 1 : Résultats et vérification des hypothèses.....	58
A. Réalisation de la collecte et difficultés rencontrées	58
a. Réalisation de la collecte	58
b. Difficultés rencontrées.....	59
B. Présentation et analyse des résultats	59
a. Par rapport au problème spécifique relatif à l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données (problème spécifique n°1)	59
b. Par rapport au problème spécifique relatif à l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs (problème spécifique n°2)	60
c. Par rapport au problème spécifique relatif à l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation (problème spécifique n°3)	62
C. Vérification des hypothèses	63
D. Etablissement du diagnostic	63
Paragraphe 2: Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	64
A. Approches de solutions.....	65
a. Approches de solutions au problème spécifique N°1 lié à l'inefficacité du mode d'administration de l'outil de recueil des données	65
b. Approches de solutions au problème spécifique N°2 lié à l'absence d'implication des supérieurs hiérarchiques dans l'analyse des besoins de formation de leurs collaborateurs.....	66
c. Approches de solutions au problème spécifique N°3 lié à l'absence d'une définition claire des critères et des conditions du suivi et de l'évaluation de la formation	67
B. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées	68
C. Recommandations.....	70
CONCLUSION	71
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	74
ANNEXES.....	76