

REPUBLIQUE DU BENIN

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

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

OPTION : Management

FILIERE : Gestion des Ressources Humaines

Thème

*La gestion de la formation du
personnel administratif à la
Représentation de l'ASECNA au
Bénin*

Réalisé par :

Secondine M. B. HOUNKPATIN

Sous la direction de

Directrice de mémoire :

Docteur Prisca TOSSA

Docteur en Droit Privé

Enseignante à l'ENAM

Maître de stage :

Monsieur Fall MOUHAMADOU

Chef du Service Personnel

(ASECNA-Bénin)

2014

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

Identification du jury

PRESIDENT : Madame Rosaline HOUNDEKON

VICE-PRESIDENT : Monsieur Clavers ADOMOU

MEMBRE : Monsieur Gilbert KPANOU

Dédicace

**A mes parents Théophile HOUNKPATIN, Régina GANSEY,
mon fils Adio Zaid ASSANI et mon compagnon Patrick SODJI.**

Remerciements

Toute notre gratitude à :

- Madame Prisca TOSSA, enseignante à l'ENAM qui, malgré ses multiples charges a accepté d'encadrer ce mémoire ;
- Monsieur le Représentant de l'ASECNA au de la République du Bénin pour l'accueil et l'accompagnement que ses services m'ont assurée tout au long de ce stage ;
- Monsieur Fall MOUHAMADOU, Chef du Service Personnel pour son suivi et son soutien ;
- Tous nos professeurs de l'ENAM pour avoir contribué à notre formation ;
- A Monsieur Delphin AHANHANZO, enseignant à l'ENAM pour ses suivi et conseils ;
- Tout le personnel administratif de l'ENAM pour son dévouement ;
- Madame ADJIBADE Affoussath, Administrateur du Travail et de la Sécurité Sociale en service à la Présidence de la République pour avoir apporté sa touche à la réalisation de ce travail ;
- Tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Liste des tableaux

<u>Tableau I</u> : Problèmes spécifiés par centre d'intérêts.....	29
<u>Tableau II</u> : Tableau de bord de l'étude	37
<u>Tableau III</u> : Présentation des résultats sur l'identification des besoins en formation	56
<u>Tableau IV</u> : Présentation des résultats sur la fixation des objectifs de formation et planification des formations	58
<u>Tableau V</u> : Présentation résultats sur l'évaluation des actions de formation	60
<u>Tableau VI</u> : Synthèse de l'étude	78

Liste des graphiques

<u>Graphique n° 1</u> : Participation à un module de formation	44
<u>Graphique n° 2</u> : Identification des besoins en formation.....	44
<u>Graphique n° 3</u> : Absence de GPEC.....	45
<u>Graphique n° 4</u> : Système d'évaluation annuelle des performances	45
<u>Graphique n° 5</u> : Clarification dans la fixation des objectifs de formation.....	47
<u>Graphique n° 6</u> : Existence d'un plan de formation.....	47
<u>Graphique n° 7</u> : Evaluation post formation	48
<u>Graphique n° 8</u> : Adéquation formation/poste de travail	49
<u>Graphique n° 9</u> : Retour sur investissement post formation	49

Liste des sigles

AEF : Afrique Equatoriale Française

AOF : Afrique Occidentale Française

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

CCP : Commission Permanente de Concertation

CLCS : Commission Locale de Suivi et de Concertation

C/SAF : Chef du Service Administratif et Financier

EAMAC : Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

ERNAM : Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et de Management

ERSI : Ecole Régionale de Sécurité Incendie

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

OCCN : Organe Communautaire de Concertation et de Négociation

RH : Ressources Humaines

Sommaire

Identification du jury.....	III
Dédicace	IV
Remerciement.....	V
Liste des tableaux.....	VI
Liste des graphiques.....	VII
Liste des sigles.....	VIII
Résumé.....	X
Introduction.....	1
Chapitre premier : De la présentation de l'ASECNA à la problématique.....	5
Section 1 : Présentation de l'ASECNA et état des lieux	6
Paragraphe 1 : Présentation de l'ASECNA.....	6
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage.....	10
Section 2 : Problématique et vision globale de résolution des problèmes	30
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et formulation du sujet.....	30
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique	34
Chapitre deuxième : Diagnostic et approches de solution.....	54
Section 1 : Analyse des données et diagnostic	55
Paragraphe 1 : Collecte des données et diagnostic.....	56
Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic.....	63
Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	67
Paragraphe : Approches de solutions.....	67
Paragraphe : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	75
Conclusion	80
Références bibliographiques	83
Annexes	86
Table des matières	94

Résumé

L'objectif principal de la formation au sein d'une organisation est d'inciter tout salarié à être un acteur de son parcours professionnel. Elle permet à toute entreprise, de faire évoluer leur emploi et de développer leurs performances.

Or, l'analyse du système de formation à la Représentation de l'ASECNA au Bénin révèle un certain nombre d'insuffisances en ce qui concerne sa gestion.

Afin d'analyser et d'aider à corriger ces insuffisances, nous avons fixé des objectifs aussi bien général que spécifiques qui visent la résolution des problèmes pour lesquels nous avons émis des hypothèses. Il s'agit de l'inadéquation des besoins en formation identifiés avec les besoins réels de formation, des objectifs de formation peu pertinents et la non planification des formations et la non évaluation des actions de formation.

Dans le but de vérifier nos différentes hypothèses, nous avons réalisé des enquêtes et entretiens auprès d'un échantillon de quarante (40) employés.

Après la collecte des données, les résultats qui en découlent nous ont permis d'observer objectivement nos hypothèses qui se sont révélées pour la plupart des cas vérifiées.

Ayant ainsi un diagnostic établi, nous avons proposé des solutions qui permettront :

- d'impliquer les agents à tous les niveaux de responsabilité dans l'identification et la définition des besoins en formation ;
- d'élaborer une bonne politique de formation et surtout ;
- de procéder à l'évaluation de la mise en œuvre des acquis mais aussi l'évaluation des effets de formation sur le développement personnel de l'agent ainsi que sur la performance de la Représentation.

Introduction

La formation est un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié (Citeau, 2002). En d'autres termes, la performance de toute entreprise repose dans une large mesure sur la gestion réservée à la formation de ses salariés. De toute évidence, l'amélioration des performances de toute organisation dépend pour une large part du professionnalisme de ses employés, de leurs qualifications et de leurs capacités à s'adapter aux évolutions de leurs métiers suivant les modifications de leur environnement. Pour couvrir de nouveaux domaines, les employés devront acquérir des compétences nouvelles tandis que, pour gagner en efficacité, ils devront acquérir des compétences supérieures (Vallemont, 1991).

La nécessité d'acquérir des compétences nouvelles et supérieures passe par la mise en place d'une politique rigoureuse en matière de formation professionnelle afin de rendre plus performant les employés et d'optimiser le rendement des ressources humaines existantes au sein de l'entreprise.

Si l'intérêt et l'utilité de l'élaboration ainsi que de la mise en œuvre d'une politique de formation sont incontournables, force est de reconnaître que de nos jours cette quête devient une exigence.

En effet, la pression de l'environnement de plus en plus concurrentiel et flexible a pour conséquence une exigence d'optimisation des ressources et notamment humaines. Parallèlement, l'évolution des métiers entraîne de nouveaux besoins d'adaptation et donc de formation. Les métiers et les profils des personnes qui les occupent sont de plus en plus variés. Ils exigent souvent une clef d'entrée individuelle, le salarié recherchant ainsi, spécifiquement un apprentissage adapté.

Il a été prouvé que les entreprises qui innoveront sont plus rentables et croissent plus vite. Le processus menant à l'innovation requiert un très haut niveau du capital humain chez les travailleurs. Afin de participer à ce processus, les travailleurs doivent détenir un bagage intellectuel de base solide et avoir aussi la possibilité d'acquérir de la formation tout au long de leur carrière.

Considérée comme un impératif ou un idéal, la formation du personnel, comme pour de nombreuses pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH), est confrontée à un choix : comment faire en sorte que la formation concerne le plus grand nombre d'agents, tout en mettant en œuvre des actions de formation individuelle plus efficaces ?

Les objectifs de formation pour une entreprise sont multiples. Ils peuvent concerner le court, le moyen et le long terme.

Quels que soient les objectifs choisis, ils doivent servir les orientations stratégiques, recenser l'ensemble des actions de formation dans un plan de formation, puis les regrouper en trois thèmes à savoir, l'adaptation au poste de travail, l'évolution de l'emploi ou maintien dans l'emploi et le développement des compétences.

La formation n'est pas une finalité en soi mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par ses résultats. Une action de formation n'a alors d'intérêt que si elle permet d'améliorer les performances des ressources humaines et celles de l'entreprise. Ainsi, la formation est d'une importance primordiale tant sur le plan organisationnel qu'individuel.

La qualification du salarié étant insuffisante pour répondre aux évolutions technologiques de son emploi et de son entreprise, il est impérieux de visionner de très près le système de gestion de la formation de la

Représentation de l'ASECNA au Bénin à travers notre thème d'étude qui s'intitule : « ***La gestion de la formation à la Représentation de l'ASECNA au Bénin*** ».

Afin de développer les ressources humaines de la Représentation de l'ASECNA au Bénin, pour un meilleur rendement, notre étude propose les moyens pouvant permettre de construire aisément son plan de formation, à identifier ses besoins en formation, à connaître les différentes étapes de réalisation d'une formation qui en amont a déjà été identifiée et consignée dans le plan de formation et enfin savoir comment procéder à l'évaluation de sa politique de formation à travers le retour sur investissement post formation.

La présente étude s'articulera autour de deux chapitres. Le premier chapitre intitulé « De la présentation de l'ASECNA au Bénin à la problématique nous renseigne sur l'historique, les missions de la représentation et la restitution des observations de stage (section 1) ; la présentation de la problématique et la vision globale de résolution des problèmes identifiés (section 2).

Le second chapitre intitulé « Diagnostic et approche de solutions » est structuré en deux sections. La première section se rapporte à l'analyse des données et au diagnostic établi avant de trouver dans la seconde section quelques suggestions et recommandations que nous avons faites pour une meilleure gestion de la formation à la représentation de l'ASECNA au Bénin.

Chapitre premier :

*De la présentation de l'ASECNA au Bénin à
la problématique*

Il existe certaines activités inter Etat dont la mise en œuvre efficiente nécessite un regroupement d'états. Il en est ainsi de la navigation aérienne dont la gestion a été confiée à une agence dénommée Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA). C'est la représentation au Bénin de ladite agence qui a servi de cadre à nos travaux de recherche de fin de formation.

Une présentation sommaire de la structure organisationnelle de l'ASECNA permettra de faire le point de nos observations de stage (Section 1). Certaines de ces observations aideront en outre au ciblage de la problématique de l'étude (Section 2).

Section 1 : Présentation de l'ASECNA et état des lieux

L'ASECNA se compose de plusieurs services qui assurent son organisation et son fonctionnement. La présentation de l'ASECNA (paragraphe 1) permettra de restituer les principales observations de stage (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation de l'ASECNA

La convention de Dakar en son article 2 présente les missions de l'ASECNA. Pour mieux les comprendre nous allons, nous attarder sur l'historique et les missions de l'agence (I) avant de présenter sa représentation au Bénin (II).

I – Historique et missions

A – Historique

Créée le 12 décembre 1959 par une convention signée à Saint Louis au Sénégal par les chefs d'Etat et de Gouvernement des Etats autonomes issus des ex-Fédérations de l'Afrique Occidentale Française (AOF), de l'Afrique Equatoriale Française (AEF) et de Madagascar, l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) est un

établissement public à caractère multinational. Elle a son siège à Dakar et compte actuellement dix huit Etats membres dont la France.

Au départ, l'ASECNA était essentiellement un organisme de coopération franco-africaine et malgache. Au fil des années, c'est la coopération interafricaine et malgache qui est devenue déterminante. Cette transformation s'est traduite par le transfert du siège de Paris à Dakar, par l'africanisation du poste de Directeur Général et des postes de Directeur parallèlement à la signature d'une nouvelle convention à Dakar le 25 octobre 1974.

Pendant ces 55 ans de fonctionnement, elle s'est forgée une réputation qui va au-delà des frontières africaines car elle a su faire face à une croissance considérable du trafic aérien, combinée à une mutation technologique avec des avions qui commençaient à aller plus vite, plus loin et plus haut.

Dans le cadre d'une activité coûteuse, celle qui consiste à assurer la sécurité de la navigation aérienne, il s'agit d'unir les moyens financiers, les capacités matérielles et humaines afin de parvenir au meilleur coût.

La présentation de l'ASECNA faite, il est convenable de parler de ses plus grandes missions.

B – Missions

La mission essentielle de l'ASECNA étant la sécurité de la navigation aérienne, la convention de Dakar du 25 octobre 1974 dispose en son article 2 qu'elle exerce à titre principal les activités communautaires et gère à titre subsidiaire les activités dites nationales, ceci au bénéfice des Etats membres pris individuellement (article 10 et 12), ainsi que les Etats et organismes tiers (article 11 et 12).

L'agence est chargée de la conception, de la réalisation et de la gestion des installations et services. Elle a la charge d'un espace aérien étendu sur 16 100 000 km², couvert par six régions d'information en vol (Antananarivo, Brazzaville, Dakar Océanique, Dakar Terrestre, Niamey, N'djamena) où elle assure le contrôle et le guidage des avions, la transmission des messages techniques et de trafics ainsi que la prévision et la transmission des informations météorologiques.

Elle assure également les aides terminales sur les 27 aéroports principaux des Etats africains et malgache membres, à travers des services de sauvetage et de lutte contre l'incendie d'aéroport, entre autres.

L'Agence a en charge la maintenance de l'ensemble des équipements (le matériel roulant) nécessaires à la mise en œuvre de ces différentes prestations mais pas des pistes d'atterrissage.

Au titre des articles 10 et 12 de la convention de Dakar, l'Agence peut se voir confier par chacun des Etats signataires :

- la gestion ou l'entretien de toute exploitation d'utilité aéronautique ou météorologique ;
- l'exécution d'étude et de contrôle des travaux d'aéroport ou d'installations techniques ainsi que leur maintenance.

A ce titre, l'ASECNA assure la gestion des activités nationales de neuf Etats membres (***Bénin, Burkina Faso, Centrafrique, Cameroun, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal***) qui ont signé des contrats particuliers avec elle.

Quant aux missions d'ingénierie qui lui sont confiées par les Etats membres, l'Agence en assure l'exécution avec le concours de ses directions spécialisées, dont principalement la Direction Technique. Elle est en outre

habilité à passer des contrats avec les Etats non membres qui seraient désireux d'utiliser ses services au titre de l'article 11 de la convention de Dakar.

Signalons que l'Agence dispose de trois écoles de formation professionnelle qui accueillent les élèves ressortissants des Etats membres. Il s'agit de :

- **L'Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile (EAMAC)** sise à Niamey qui assure la formation des Techniciens, Techniciens Supérieurs et Ingénieurs en circulation aérienne, en électronique/Informatique et en météorologie ;
- **L'Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et de Management (ERNAM)** sise à Dakar assurant la formation continue des agents d'encadrement et d'exécution dans les domaines de la Sûreté, de l'Aviation Civile (AV SEC), de la maintenance des infrastructures de génie civil ... et d'autres stages spéciaux.
- **L'Ecole Régionale de Sécurité Incendie (ERSI)** à Douala assurant la formation initiale et continue des Pompiers d'Aérodrome, des Techniciens et Techniciens Supérieurs du Service de Sauvetage et de Lutte contre les Incendies.

Dans chaque Etat membre, les missions de l'Agence sont assurées par une Représentation ayant à sa tête un Représentant nommé par le Directeur Général en accord avec le ministre de tutelle concerné. Cet agent est responsable des activités de l'Agence dans son Etat d'affectation.

II – Présentation de la Représentation du Bénin

Les différents services de la Représentation seront présentés en **A** et le service d'accueil du stage en **B**.

A – La Représentation

Le Représentant de l'ASECNA au Bénin assure, en plus de la mission technique liée à la mise en œuvre des grandes décisions prises par la Direction Générale et portant sur la vie de l'Agence, plusieurs coordinations techniques se font avec les différents services de ladite Représentation et les compagnies aériennes. Il a sous son autorité six Responsables qui sont :

1. **le Chargé de l'Exploitation d'Aérodrome** (Commandant) : il assure la sécurité et la régularité de tous les vols dans l'espace aérien.
2. **le Chargé de la Maintenance Infrastructure Radioélectrique et Informatique** : il a pour mission de gérer la maintenance préventive et curative de l'ensemble des équipements radioélectriques, de la fourniture des prestations de maintenance pour le compte des activités aéronautiques nationales du Bénin.
3. **le Chargé de la Maintenance Infrastructure Génie Civil** : il s'occupe de la mise en œuvre de la politique de maintenance des infrastructures de Génie Civil et des parcs de véhicules telle que définie par la Direction des Etudes et Projets.
4. **le Chargé des Services Météorologiques** : il participe à l'assistance de la navigation aérienne et contribue au développement socio-économique de la nation Béninoise.
5. **le Responsable des opérations** : il assure le recouvrement des recettes, du paiement des dépenses, de la garde et de la conservation des fonds et des mouvements de disponibilités.
6. **Le Chargé de l'Administration et des Finances** : il s'occupe de la gestion administrative et financière de la représentation. A ce titre, il assure la gestion du personnel, du social et des rémunérations du personnel, ainsi que le suivi des affaires juridiques et contentieuses. Elle assure également la gestion budgétaire à travers l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses de fonctionnement,

des opérations spéciales et d'équipement ainsi que la facturation des redevances à terme et au comptant de tous les produits de l'Agence.

Notre spécialité étant le domaine des ressources humaines, notre stage s'est déroulé au service administratif et financier plus précisément au sein de l'Unité Personnel.

B – Le service d'accueil du stage

Placé sous l'autorité directe du Représentant. Ce service comprend l'Unité Personnel, l'Unité Budget et Facturation et le Protocole.

1. L'Unité Personnel

C'est au sein de cette unité que s'est déroulée toute notre période de stage. Elle est chargée de la gestion administrative du personnel, de la relève du personnel expatrié, de la gestion de la rémunération et des effectifs (traitement de salaire, gestion des prêts et avances, élaboration et exécution du budget des comptes des salaires) de la gestion des stages et formations, de l'acquisition des agents temporaires et des demandes d'emploi, de la gestion des affaires juridiques et judiciaires (contrat avec l'avocat, conseil, audiences...)...

Compte tenu de l'étendue et de la complexité du développement des tâches ci-dessus énumérées, certaines ont été spécifiquement confiées au Cadre Solde et à la Cellule des Affaires Sociales. Nous pouvons citer entre autres :

- Le traitement des salaires et accessoires et de la gestion des prêts ;
- la confection et l'exécution du budget des comptes de salaire, travaux exceptionnels (primes de bons résultats, indemnité de cessation d'activités, de préavis et de licenciement) ;
- l'élaboration et traitement de tous les dossiers d'ordre social.

2. L'Unité Budget et facturation

Cette unité est chargée de l'engagement des dépenses de fonctionnement, des opérations spéciales et d'acquisition d'équipements, l'arrêt des comptes budgétaires en fin d'année.

Elle s'occupe également de la préparation des budgets des différents services en collaboration avec le C/SAF, de la facturation des redevances à terme et au comptant de tous les produits de l'Agence, du suivi budgétaire des recettes et l'établissement de l'état des recettes et de la réalisation des statistiques de trafics.

3. Le Protocole

Il est chargé essentiellement de la gestion des missions, des déplacements et stages de la gestion des fournitures et matériels de bureau et produits d'entretien et pharmaceutiques. La gestion des étrennes fait aussi partie intégrante des activités du Protocole.

Une brève présentation faite sur l'ASECNA et sur sa représentation au Bénin à travers leurs missions et organisations, le paragraphe suivant renferme l'état des lieux après nos différentes observations.

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

L'importance des Ressources Humaines dans une entreprise quelle qu'elle soit n'est pas à ignorer. La Gestion des Ressources Humaines nécessite la mise en œuvre d'un certain nombre de fonctions qu'il s'agira pour nous d'en noter l'existence et l'effectivité. Ainsi, notre passage au Bureau Personnel et Solde de l'ASECNA nous a permis de faire un certain nombre de constats relatifs aux pratiques GRH.

I - Constats

Ces constats se feront à travers les principales activités relevant des attributions du Bureau Personnel et Solde à savoir la gestion administrative du personnel, la gestion de la formation, l'évaluation des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, la gestion des carrières, la gestion de la rémunération, l'acquisition des ressources humaines et les conditions de travail du personnel.

A - La gestion administrative du personnel

Le séjour passé au Bureau Personnel et Solde nous a permis de noter l'existence de certains outils de gestion des ressources humaines tels que :

- un tableau synoptique non actualisé ;
- un fichier du personnel et un fichier de suivi des congés du personnel ;
- un dossier pour chaque agent.

Conclusion : Existence de certains outils permettant d'assurer la gestion administrative du personnel.

B - La gestion de la formation

La formation est un moyen permettant à l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à l'évolution technique ou professionnelle. La gestion de la formation consiste donc à mettre en œuvre la politique de formation et à contrôler les actions à mener.

S'agissant de la politique de formation, c'est un document dans lequel on trouve la volonté exprimée par la Direction Générale et engageant toute l'entreprise en matière de formation.

A l'ASECNA, les grands axes de formation sont énoncés dans le protocole d'accord et le document de politique de la formation de l'Agence est centralisé à la Direction Générale sise à Dakar. Il revient à chaque Représentation de se l'approprier. A la Représentation de l'ASECNA au Bénin, nous n'avons vu aucun document retraçant cette politique.

Compte tenu des exigences liées au respect des normes internationales dans le domaine de l'aviation civile, les formations continues au profit du personnel technique sont planifiées directement par la Direction Générale. Il revient à chaque Représentation d'élaborer un plan de formation au profit du personnel administratif. Ce qui n'est pas le cas à l'ASECNA-Bénin.

La Représentation de l'ASECNA au Bénin ne dispose pas d'un plan de formation dans lequel sont planifiées les actions de formation pour toute l'année au profit du personnel administratif.

Conclusion : Absence de planification des formations découlant de la non accessibilité à la politique de formation de l'ASECNA ainsi que de l'inexistence d'un plan de formation à la Représentation de l'ASECNA au Bénin : Absence de planification des formations.

La gestion de la formation passe aussi par une identification rationnelle des besoins en formation qui tient compte non seulement des orientations stratégiques de l'entreprise mais également des aspirations personnelles des agents.

A l'ASECNA-Bénin, nous avons noté que les agents qui sont envoyés en formation sont désignés par les chefs de service sur la base du poste occupé, lorsque les offres de formation se présentent.

Conclusion : Ceci ne reflète pas une identification pertinente des besoins en formation ainsi qu'une absence de fixation des objectifs de formation.

Néanmoins, le Statut Unique du Personnel de l'ASECNA prévoit des formations initiales diplômantes à l'intention du personnel. A ce titre, au cours de notre stage nous avons noté que tout agent recruté, bénéficie d'abord d'une formation initiale de longue durée sanctionnée par un diplôme de fin d'étude prévue par l'article 40-2 du Statut. Pour bénéficier cette formation, il faut être reçu au concours de recrutement direct. Les candidats sont acceptés sur la base des diplômes requis pour chaque corps de métiers conformément aux dispositions du Statut.

Conclusion : le personnel de la Représentation de l'ASECNA au Bénin bénéficie des formations initiales conformément aux textes en vigueur.

Par ailleurs, nous avons constaté que les rares actions de formation ne sont pas évaluées. Ce qui ne permet pas de mesurer leur impact sur la qualification et le rendement du personnel. ***Il n'existe donc pas une évaluation post-formation.***

Un aperçu fait sur la pratique de formation, nous avons cherché à savoir comment se déroule l'évaluation des compétences à la Représentation.

C - L'évaluation des ressources humaines

L'évaluation des performances est un processus formel et structuré visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné. (SABA T. et all, Gestion des ressources Humaines, 4^{ème} éd, éd du Renouveau Pédagogique, P. 214).

Une bonne pratique d'évaluation permettra à l'entreprise de prendre les bonnes décisions concernant les agents à promouvoir, d'identifier les besoins en formation et de mettre en œuvre sa politique de rémunération.

A l'ASECNA, nous avons noté deux types d'évaluation :

- la notation mensuelle du rendement de tous les agents. Elle est caractérisée par le suivi de l'agent dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes par son supérieur hiérarchique. Cette note donne droit à une indemnité de rendement. Dans le souci de respecter l'enveloppe budgétaire prévue à cet effet, les supérieurs hiérarchiques attribuent les notes qui ne reflètent pas toujours la réalité et qui varient entre 10/20 et 14/20. Ces notes ne reflétant pas réellement le rendement de chacun, elles créent des frustrations au niveau du personnel.
- l'évaluation annuelle a lieu à la fin de l'année à l'issue d'un entretien d'évaluation. Cette évaluation prend en compte deux dimensions à savoir : l'évaluation des activités menées et l'appréciation des comportements professionnels.

L'évaluation des performances suppose d'abord, une bonne gestion du rendement. Cette dernière passe par la clarification des responsabilités qui a pour support l'existence d'une définition ou d'une description des postes. A ce niveau, les fiches de poste existent mais il n'y a aucune clarification de responsabilités faite avec les agents puisqu'ils **ne disposent même pas d'une copie de leur fiche de poste.**

Après la description des responsabilités, on observe une fixation des points de repère d'un commun accord entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs. La pratique qui s'observe actuellement à la Représentation

de l'ASECNA au Bénin ne fait apparaître aucun processus de fixation d'objectifs. Comment le supérieur pourrait-il exercer convenablement sa fonction de contrôle si les agents ne travaillent pas sur la base d'objectifs ?

Le défaut de fixation des objectifs ne permet pas de mesurer à terme la contribution effective de chaque agent à la réalisation de la mission de l'Agence. Ainsi, comment mesurer objectivement les réalisations des agents si aucun objectif n'a été fixé à l'avance ? A partir de quelles normes pourrait-on se forger une opinion objective sur la performance de l'évalué ?

Par ailleurs, les critères d'évaluation énumérés sur la fiche d'évaluation sont les mêmes pour toutes les catégories d'agents.

En effet, l'évaluation porte sur les activités menées et les comportements professionnels. Les critères retenus pour évaluer les activités menées sont la compréhension de la mission, la réalisation et les observations. Aucun indicateur ne figure sur la fiche d'évaluation pour permettre de mesurer la performance réalisée par l'agent au cours de la période de référence. Quant aux comportements professionnels, l'évaluateur devra se baser sur la discipline, l'assiduité et les relations professionnelles du salarié.

Il est vrai qu'une bonne évaluation passe non seulement par la fixation d'objectifs mais également par la recherche des causes, c'est-à-dire les comportements manifestés par l'agent. L'analyse de quelques fiches d'évaluation remplies par les agents, montre qu'il n'y a pas suffisamment de communication sur les missions des postes, car chacun sait ce qu'il doit faire quotidiennement et se borne à cela en se contentant du manuel de procédures et du manuel d'exploitation. Aussi, les comportements attendus de chaque employé ne sont-ils pas explicités et clairement définis ? Les activités menées et les comportements professionnels sont appréciés dans les mêmes proportions au niveau des cadres et des agents d'exécution c'est-

à-dire 65%(taches) et 35%(comportement) de l'appréciation globale. En principe, ce ne sont pas les mêmes comportements qui devraient être attendus de ces deux catégories d'agents.

Conclusion : le système d'évaluation en cours à la Représentation de l'ASECNA au Bénin, ne repose pas sur la fixation d'objectifs.

Compte tenu du fait que les notes qui sanctionnent l'appréciation doivent servir de base aux décisions d'avancement et de promotion, on assiste en fin d'année à une inflation des notes caractérisée par des moyennes excessives attribuées aux agents et allant jusqu'à 19.5/20 puisque tout au long de l'année, la notation mensuelle de l'agent fluctue entre 10/20 et 14/20.

Conclusion : les notes attribuées ne reflètent pas le niveau réel du rendement de l'agent et par conséquent manquent d'objectivité.

Dans le processus d'évaluation, le rendement de l'agent est apprécié par son supérieur hiérarchique direct au cours d'un entretien d'évaluation. Dans la pratique, cet entretien est parfois bâclé, mal conduit ou, dans certains cas n'ont pas lieu.

Conclusion : l'entretien d'évaluation est dans la plupart des cas mal exécuté.

De même, il n'existe pas de comité d'évaluation et aucun mécanisme d'arbitrage n'est prévu en cas de désaccord sur l'évaluation entre l'évalué et son supérieur hiérarchique.

Conclusion : Inexistence de mécanisme d'arbitrage.

L'analyse étant faite sur la pratique de l'évaluation il est important de se questionner sur l'existence ou non d'un système de gestion des compétences.

D - La gestion prévisionnelle des ressources humaines

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences définit le cadre et les relations à partir desquels les différentes activités de GRH vont s'organiser au sein de l'entreprise. Selon Citeau, « la GPEC consiste à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinées à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs de l'entreprise et les compétences disponibles ».

La gestion prévisionnelle des compétences s'intéresse à l'évolution et au développement des capacités individuelles, en d'autres termes, le volet qualitatif du travail.

La gestion prévisionnelle des emplois correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

L'Unité Personnel de la Représentation de l'ASECNA au Bénin ne dispose d'aucune base de données sur les compétences disponibles, un outil indispensable à une prévision qualitative des ressources humaines à moyen et long terme. De même, les prévisions quantitatives sont faites uniquement sur la base des départs à la retraite.

Conclusion : absence de base de données pouvant permettre la mise en place d'une GPEC.

Signalons que conformément aux dispositions du Protocole d'Accord relatif à un projet d'entreprise entre l'ASECNA et son personnel signé en février 2006, il a été décidé de ne remplacer que 50% des départs à la retraite.

Dans la pratique, nous avons observé qu'en 2006, il a été recruté deux pompiers d'aérodrome contre un départ à la retraite et aucun recrutement

n'a été effectué au niveau du personnel administratif et des contrôleurs aériens qui n'ont connu qu'un seul départ. En 2007, trois pompiers d'aérodrome ont été recrutés contre zéro départ. On peut noter que cette mesure annoncée dans le protocole n'est pas respectée.

Malgré ces recrutements non prévus, on note un déficit au niveau des contrôleurs aériens, des pompiers d'aérodromes et du personnel administratif. Des explications qui nous ont été données, il ressort que ce déficit existait bien avant 2006 et serait dû aux affectations du personnel dans d'autres Représentations de l'ASECNA. Il aurait fallu mettre en place un plan prévisionnel de recrutement pour endiguer ce déficit.

Conclusion : inexistence d'un système de planification des ressources humaines à la Représentation de l'ASECNA au Bénin.

Après ces différents constats sur la GPEC au sein de la représentation, comment fonctionne le mécanisme d'évolution des carrières ?

E - Le mécanisme d'évolution des carrières

Le mécanisme d'évolution des carrières permet de suivre la carrière des agents par rapport aux avancements et promotions.

S'agissant de cette pratique nous avons constaté que le Statut Unique du personnel de l'ASECNA prévoit en son article 17, trois types d'avancement au profit des agents à savoir l'avancement à l'ancienneté, l'avancement au choix et l'avancement au mérite exceptionnel.

L'avancement à l'ancienneté est automatique tous les deux ans et récompense l'expérience professionnelle sous réserve de ne pas être sous le coup d'une sanction disciplinaire.

L'avancement au choix lorsqu'il intervient, se substitue au précédent. Il récompense la qualité du travail et intervient après avoir passé au

minimum deux années d'ancienneté dans sa catégorie, et être distingué dans l'exécution des tâches à travers les appréciations portées sur les fiches de notation.

Quant à l'avancement au mérite exceptionnel, il est prononcé en faveur des agents qui se sont spécialement distingués dans l'exécution des tâches par des résultats exceptionnels. Dans tous les cas, il faut avoir réuni une moyenne supérieure ou égale à 15/20 et avoir répondu aux conditions d'ancienneté.

S'agissant de la promotion, elle consiste à passer d'une catégorie donnée à une catégorie supérieure et ne peut être envisagée que sous réserve de l'existence des postes vacants, aux termes de l'article 18 du Statut.

A la Représentation de l'ASECNA au Bénin, les promotions sont basées essentiellement sur des termes de références élaborés annuellement par la Direction Générale, et l'appréciation professionnelle occupe une place de choix. Compte tenu du fait que l'appréciation ne repose pas sur des critères objectifs, les décisions de promotion pourraient ne pas être équitables.

Conclusion : existence d'un mécanisme de promotion peu satisfaisant et l'inexistence d'un plan de carrière.

Si le système de promotion est peu satisfaisant, qu'en est-il du système de rémunération ?

F - La pratique de la rémunération

Le dictionnaire des ressources humaines définit la rémunération comme étant « une contrepartie du travail du salarié déterminé dans le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur ».

A la Représentation de l'ASECNA au Bénin, les conditions et modalités de rémunération des agents sont définies par un code de rémunération approuvé par le conseil d'administration. La rémunération comprend le salaire de base (élément principal) et des éléments additionnels définis par un régime indemnitaire.

L'élément principal correspond au salaire de base dû pour le nombre d'heures de travail commandées et effectuées. Les heures supplémentaires sont rémunérées selon les dispositions du code de rémunération. Pour mieux traiter le salaire, la Représentation de l'ASECNA au Bénin dispose d'un Progiciel Intégré de Gestion qui permet de vite libérer les salaires et d'avoir toutes sortes de renseignements sur le personnel.

Conclusion : existence d'un code de rémunération et d'un logiciel de traitement de la paye.

G - Les relations sociales

Sur le plan social, l'ASECNA, à travers le protocole d'accord signé avec son personnel dispose de puissants organes d'animation du dialogue social. Il s'agit de l'Organe Communautaire de Concertation et de Négociation (OCCN), de la Commission Permanente de Concertation (CCP) et de la Commission Locale de Suivi et de Concertation (CLCS) qui sont des organes paritaires composés des membres de la Direction et des partenaires sociaux. Ces organes se réunissent périodiquement pour discuter des différents problèmes rencontrés par le personnel et de l'amélioration des conditions de travail.

Conclusion : existence d'un dialogue permanent entre les différents acteurs, gage d'un climat social apaisé.

Un avantage non négligeable que nous devons soulever, est que l'ASECNA dispose d'un dossier, à l'usage de tout son personnel, sur les

assurances (assurance Maladie/Décès, évacuation sanitaire) et la retraite complémentaire.

La retraite complémentaire permet aux agents de bénéficier d'une souscription non seulement au régime normal de retraite mais aussi à une assurance-retraite complémentaire dont le montant intégral est versé à l'agent admis régulièrement à la retraite.

Le taux contractuel des cotisations de cette assurance pour les agents d'exécution est de 9% dont 3% sont payés par l'agent et 6% payés par l'ASECNA. Pour le personnel d'encadrement, le taux est de 6% dont 2% sont payés par l'agent et 4% payés par l'ASECNA. Le calcul de la cotisation s'effectue sur le salaire de base du salarié, auquel on applique le taux contractuel.

Conclusion : Nous pouvons conclure qu'il existe un régime de prévoyance sociale au profit du personnel.

Nous avons aussi cherché à savoir comment le recrutement s'effectue à la représentation de l'ASECNA au Bénin.

H - L'acquisition des ressources humaines

Le recrutement est une pratique de gestion des ressources humaines qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications et les aptitudes nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts.

A la représentation de l'ASECNA au Bénin, le recrutement est organisé conformément aux dispositions du Statut Unique du Personnel. Ainsi, le personnel est recruté soit sur concours direct, soit sur étude de dossiers par une commission ou un cabinet de recrutement, après

publication préalable d'avis de vacance de poste. La procédure d'embauche diffère selon qu'il s'agit d'un poste cadre ou d'un poste d'agent d'exécution.

Pour les postes cadres, la décision est prise par le Directeur Général ou par le Directeur des Ressources Humaines par délégation de pouvoir.

S'agissant des agents d'exécution, le Directeur Général autorise l'embauche et le Représentant résident prend la décision. Il faut souligner que tout recrutement doit respecter les contraintes du cadrage budgétaire.

Au cours de notre passage au bureau personnel de l'ASECNA au Bénin, nous avons observé que les recrutements se font conformément aux textes et aux directives de la Direction Générale. Aussi, avons-nous remarqué que tous les recrutements qui s'effectuent se font conformément aux fiches de poste et au profil d'exigences des postes à pourvoir ? Ce qui révèle une adéquation entre les profils et les postes offerts.

Conclusion : respect de la procédure du recrutement et une adéquation entre les profils d'exigences des postes et les postes offerts.

Existe-il des fiches de poste à la représentation de l'ASECNA au Bénin ?

I - Les fiches de poste

La fiche de poste est un document de gestion et de travail où sont décrites les missions, les responsabilités et les objectifs du poste, le positionnement du titulaire du poste dans la structure organisationnelle, le profil du poste, ses exigences et ses caractéristiques.

L'élaboration de la fiche de poste est une activité primordiale dans la gestion du rendement du personnel car, elle permet aux supérieurs de fixer

plus facilement les objectifs au titulaire du poste, de déceler et de corriger les lacunes organisationnelles et de procéder à la classification des postes.

A cet égard, nous avons observé qu'à la Représentation de l'ASECNA au Bénin, tous les postes sont décrits. Ces descriptions sont matérialisées par des fiches de poste validées en 2008. Ces fiches sont regroupées dans un document dénommé "Manuel des Emplois".

Conclusion : existence des fiches de poste.

Les conditions de vie au travail des agents sont elles satisfaisantes à leur poste respectif ?

J - Les conditions de travail

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

Concernant les conditions de travail, nous avons remarqué que le personnel travaille relativement dans un cadre physique aéré, climatisé et spacieux.

Conclusion : conditions physiques de travail des agents administratifs sont satisfaisantes.

Signalons qu'au niveau du bloc technique, les techniciens spécialement les pompiers d'aérodrome se plaignent de plus en plus de perte passagère des facultés auditives et sont souvent exposés à des toxines puisqu'ils inhalent directement les gaz émis par les moteurs d'avions.

Ce qui signifie qu'ils ne disposent pas d'équipement individuel antibruit ni de tenues de travail appropriées.

Conclusion : Manque de dispositifs de protection.

Nous avons relevé que le nombre de pompiers d'aérodrome nécessaire par équipe est insuffisant pour l'accomplissement des travaux d'atterrissage et de décollage des avions. Une surcharge de travail ne permettant pas à l'effectif actuel d'effectuer convenablement leur travail.

Conclusion : Surcharge de travail par conséquent niveau de stress élevé des pompiers en service.

Les conditions de vie au travail ainsi parcourues, qu'en est-il de la gestion des absences ?

La gestion des absences

Nous avons relevé l'*existence d'un fichier électronique du personnel* permettant de gérer et de suivre les congés au fur et à mesure que les agents en bénéficient.

Les permissions d'absence entraînent la réduction du salaire au prorata des jours pris, sauf si elles ont été accordées conformément à l'article 39 du Statut Unique du personnel.

Il y a également un fichier permettant de répertorier tous les agents ayant bénéficié des *autorisations d'absence afin de les déduire des congés à venir.*

Après les constats faits, nous allons procéder à l'inventaire des éléments de nos observations de stage.

II – Inventaire des éléments de l'état des lieux

Il s'agit ici d'inventorier d'une part les atouts (A) et les problèmes identifiés (B) et d'autre part, de regrouper ces derniers par centre d'intérêt dans un tableau.

A - Inventaire des atouts

- Respect de la procédure de recrutement ;
- adéquation entre les profils et les postes offerts ;
- existence des fiches de poste ;
- formation du personnel ;
- existence d'un code de rémunération du personnel ;
- existence d'un logiciel de traitement de la paye ;
- existence d'un fichier électronique du personnel ;
- conditions physiques de travail satisfaisantes des agents administratifs ;
- instauration d'un dialogue permanent entre les différents acteurs ;
- les visites médicales sont systématiques ;
- souscription des agents à une assurance maladie.

B - Inventaire des faiblesses

- Absence de la politique de formation de l'ASECNA à la Représentation du Bénin ;
- inexistence d'un plan de formation à la représentation de l'ASECNA au Bénin ;
- identification non pertinente des besoins de formation ;
- inexistence d'une évaluation post-formation ;

- absence de fixation d'objectifs ;
- manque d'objectivité dans l'attribution des notes ;
- critères d'évaluation non explicites ;
- entretien d'évaluation mal exécuté ;
- frustrations du personnel ;
- mécanisme de promotion peu satisfaisant ;
- inexistence d'un système de planification des ressources humaines ;
- absence de base de données pouvant permettre la mise en place d'une GPEC ;
- déficit en matériel de protection pour les pompiers d'aérodrome ;
- surcharge de travail chez les pompiers d'aérodrome ;
- effectif insuffisant des pompiers d'aérodrome.

Les problèmes spécifiques ainsi identifiés seront regroupés par centre d'intérêt dans le tableau ci-après :

Tableau n° 1 : Problèmes spécifiés par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problème général	Problématique
1	Gestion de la formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés ; • Objectifs de formation vagues et imprécis ; • Non planification des formations ; • Gestion inefficace et inefficente des actions de formation (évaluation post formation). 	Gestion inadéquate de la formation.	Problématique de gestion de la formation.
2	Evaluation des ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de fixation d'objectifs ; • manque d'objectivité dans l'attribution des notes ; • critères d'évaluation non explicites ; • entretien d'évaluation mal exécuté. 	Evaluation non objective des ressources humaines.	Problématique de l'évaluation des ressources humaines.
3	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence d'un système de planification des ressources humaines ; • Absence de données de base pour la mise en place d'une GPEC. 	Inexistence d'une pratique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Mise en place d'un système de gestion prévisionnelle.
4	La mise en œuvre du plan de carrière.	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme de promotion peu satisfaisant ; • Inexistence d'un plan de carrière. 	Absence de pertinence dans la gestion des carrières du personnel.	Problématique de la mise en place d'un plan de carrière.
5	Santé et sécurité au travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif insuffisant des pompiers d'aérodrome ; • Absence de dispositif de sécurité adéquat entrant dans l'exécution des activités des pompiers d'aérodrome. 	Conditions de travail non optimales des pompiers d'aérodrome.	Problématique des conditions de travail des pompiers d'aérodrome.

Source : Résultat de l'état des lieux

Section 2 : Problématique et vision globale de résolution des problèmes

Dans cette section, nous allons présenter notre problématique et faire ressortir les objectifs, aussi bien général que spécifiques que nous avons fixé pour la résolution des problèmes identifiés.

Cette section est subdivisée en deux parties. Le choix de la problématique et la formulation de notre thème de mémoire en paragraphe 1 et la détermination de la vision globale de résolution de notre problématique en paragraphe 2.

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et formulation du sujet

Le ciblage de la problématique fera l'objet du point I et la clarification conceptuelle de la formation par rapport à la gestion des compétences en point II.

I – Ciblage de la problématique

L'analyse des différents problèmes inventoriés montre que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles le Bureau Personnel et Solde de la Représentation de l'ASECNA au Bénin devra faire face en vue d'améliorer la gestion de ses ressources humaines.

Le choix de notre problématique est orienté non seulement par le souci de mettre en application les notions théoriques acquises au cours de notre formation mais aussi de montrer que la performance de la représentation de l'ASECNA au Bénin passe par une meilleure gestion de ses ressources humaines.

Nous avons identifiés cinq différentes problématiques à savoir :

- la problématique de la gestion de la formation ;

- la problématique de l'évaluation des ressources humaines ;
- la problématique de la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle ;
- la problématique d'une révision du plan de carrière ;
- la problématique des conditions de travail des pompiers d'aérodrome,

Etant donné que d'autres études prennent en considération les problématiques de l'évaluation des ressources humaines et celle de la santé et sécurité au travail et que la Direction de l'ASECNA prévoit déjà la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, nous nous proposons d'axer notre étude sur la **« problématique de la gestion de la formation du personnel administratif »**.

LA problématique étant ciblée, il faut justifier le sujet choisi.

II – Justification du choix du sujet

La justification se fera sur le plan théorique et sur le plan pratique. Sur le plan théorique, la formation peut être considérée comme une stratégie de premier ordre de développement des compétences. Selon St Onge « **le premier paramètre du capital de compétence de l'entreprise est bien cet ensemble d'activités cherchant à développer, au moyen de diverses approches pédagogiques, un système intégré de savoirs, de savoir-faire et de savoir être destinés à rendre les employés plus performants dans la réalisation de leur travail** »¹.

Ainsi, la formation apparaît donc comme un outil performant dans la mise en œuvre d'une politique de gestion des carrières. La prise en compte

¹ ONGE Sylvie, AUDET Michel, HAINES Victor, PETIT André, *Relever les défis de la GRH*, Edition Gaëtan MORIN, Montréal 1999, p. 26.

des résultats de la formation planifiée permet de procéder à une gestion la plus objective possible des carrières au sein de l'entreprise.

Du point de vue de Alain MEIGNANT, le management de la formation s'inscrit dans la finalité de la gestion des ressources humaines, finalité qui se résume à l'action sur ces ressources de manière à « **disposer à temps, en effectif et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en valorisant leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial comptable avec ses objectifs économiques et dans un climat social le plus favorable** »².

Mais selon SEKIOU L. et al. (2001)³ la formation a pour juste objectif de transférer aux salariés des connaissances ou du savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches.

Facteurs d'ajustement et d'adaptation, la formation peut être aussi l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à, améliorer la performance économique de l'entreprise.

Sur le plan pratique, notre étude permet de réfléchir sur un certain nombre de problèmes identifiés dans l'état des lieux contenu dans le paragraphe 2 du présent chapitre, relatifs au système de gestion de la formation professionnelle à la Représentation de l'ASECNA au Bénin. Ces problèmes, peuvent affecter très sensiblement l'efficacité dudit système.

Au nombre de ces problèmes, nous avons noté une certaine inadéquation entre les réels besoins en formation et les besoins identifiés. A cet effet, nous nous demandons s'il est évident de reconnaître les besoins

² LE BOTERF Guy, Ingénierie et évaluation des compétences, 5^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2006

³ SEKIOU L. et al. P 338, Ibidem

réels de compétences si l'identification n'est pas faite de façon objective en impliquant les employés quelle que soit le poste occupé dans le processus d'identification des besoins. Aussi avons-nous souligné le manque de clarté dans la fixation des objectifs de formation et la non planification des formations alors que la réussite de la mise en place d'un plan de formation ainsi que l'exécution de son contenu n'est possible que si les objectifs de formation sont précis.

Par ailleurs, il n'existe pas un dispositif pour l'évaluation post-formation qui permet de saisir plus concrètement les diverses retombées de « l'investissement formation ». or, l'absence d'un tel dispositif ne permet pas de savoir si l'agent formé pourra transposer effectivement les connaissances acquises dans son travail, et si ce transfert se traduira par une amélioration réelle de sa performance dans une proportion qui puisse justifier l'investissement en formation professionnelle.

Après la justification du sujet, nous allons procéder à la spécification de la problématique en faisant ressortir de façon plus claire les problèmes identifiés au cours de cette étude.

III – Spécification de la problématique

Quatre problèmes spécifiques découlent de la problématique, objet de la présente étude. Il s'agit de :

1. L'inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés ;
2. le problème relatif aux objectifs de formation vagues et imprécis ;
3. la non planification des formations ;

4. le problème de la gestion inefficace et inefficente des actions de formation (évaluation post formation) du personnel administratif de la représentation de l'ASECNA au Bénin.

La résolution de ces problèmes spécifiques issus du problème général nous paraît indispensable pour remédier aux insuffisances constatées dans la mise en place d'une politique de formation. Afin d'asseoir les stratégies de formation pour favoriser et actualiser la compétence du personnel, et par conséquent, aboutir à une gestion efficace des actions de formation à la Représentation de l'ASECNA au Bénin. Notre problématique spécifiée, il nous revient de formuler le sujet autour duquel s'articulera notre travail de recherche.

Le choix de la problématique de la formation et de la compétence du personnel de la représentation de l'ASECNA au Bénin vient du fait que nous souhaiterions apporter notre modeste contribution de manière spécifique, à la manière dont un plan de formation devra être élaboré et conduit dans l'Agence afin qu'elle détienne une ressource humaine efficace et efficiente. C'est ce qui nous a motivé à intituler notre thème ainsi qu'il suit « ***La gestion de la formation du personnel administratif de la Représentation de l'ASECNA au Bénin*** ».

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

I – Objectifs, causes et hypothèses

A - Objectifs

Nous avons distingué un objectif général et trois objectifs spécifiques.

Objectif Général : L'objectif général de ce travail est de mettre en évidence et d'expliquer les insuffisances que comportent les pratiques actuelles de formation à l'agence, ce qui ne garantit pas toujours la compétence du

personnel. Il s'agira alors de ***suggérer les mécanismes d'une bonne organisation et d'une meilleure gestion de la formation à la Représentation de l'ASECNA au Bénin.***

La réalisation de cet objectif passera nécessairement par la mise en œuvre des objectifs spécifiques relatifs aux problèmes spécifiques.

Objectifs spécifiques

1. Définir les conditions d'une bonne planification des formations ;
2. Proposer la mise en place d'outils stratégiques pour la précision des objectifs de formation ;
3. Faire connaître le processus d'identification des besoins en formation pour une gestion efficace des actions de formation à la représentation de l'ASECNA au Bénin ;
4. Proposer la mise en place d'un dispositif d'évaluation des objectifs de la formation.

B - Causes et hypothèses

1. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 1

Il nous a été donné de constater que la non planification des formations serait due à l'inexistence d'une politique de formation

2. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 2

Nous avons relevé que l'inexistence d'un mécanisme de définition des objectifs de formation serait la cause de l'imprécision relevée au niveau desdits objectifs.

3. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 3

Le manque de pertinence dans l'identification des besoins en formation serait la conséquence de l'absence d'une GPEC ainsi que de l'absence de la participation de tous les niveaux hiérarchiques dans le diagnostic fait au niveau des besoins.

4. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 4

L'inefficacité dans la gestion des actions de formation serait directement liée à l'absence d'un système de suivi évaluation post formation du personnel.

Le tableau suivant présente la synthèse des problèmes, objectifs causes supposées et hypothèses de notre étude.

Tableau n ° 2 : Etude sur la gestion de la formation du personnel administratif à la Représentation de l'ASECNA au Bénin

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES	HYPOTHESES
GENERAL				
..	Gestion inadéquate de la formation.	Suggérer les conditions d'une bonne organisation et d'une meilleure gestion de la formation.	--	--
SPECIFIQUES				
1	Non planification des formations	Définir les conditions d'une bonne planification des formations	Absence de politique de formation	L'absence d'une politique de formation serait la cause de la non planification des formations.
2	Objectifs de formation vagues et imprécis.	Proposer la mise en place d'outils stratégiques pour la précision des objectifs de formation.	Inexistence d'un mécanisme de définition claire des objectifs de formation.	L'inexistence d'un mécanisme de définition claire des objectifs de formation serait la cause de l'imprécision relevée au niveau desdits objectifs.

3	<p>Inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés.</p>	<p>Faire connaître le processus d'identification des besoins du personnel en formation.</p>	<p>Inexistence d'un processus d'identification des besoins du personnel en formation.</p>	<p>L'inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés serait la conséquence de l'absence d'une GPEC ainsi que de l'absence de la participation de tous les niveaux hiérarchiques dans le diagnostic des besoins.</p>
4	<p>Gestion inadéquate des actions de formation</p>	<p>Proposer la mise en place d'un dispositif d'évaluation des objectifs de formation.</p>	<p>Absence d'un système de suivi et d'évaluation post formation du personnel de l'ASECNA-Bénin.</p>	<p>L'inefficacité dans la gestion des actions de formations serait directement liée à l'absence d'un système de suivi et d'évaluation post formation du personnel de la Représentation de l'ASECNA au Bénin.</p>

II - Revue de littérature

Une revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les différents problèmes identifiés.

Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

A. Exposé des contributions antérieures sur l'inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés

Avec Citeau (2002), l'identification des besoins en formation consiste à déterminer précisément les décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre des mesures de formation qui paraîtront appropriées. Un besoin de formation se définit comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être » et apparaît lorsqu'un écart est observé entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences requises.

L'identification des besoins de formation est une phase qui conditionne la réussite d'une action de formation. En effet, cette première étape est déterminante et constitue la base de la détermination des objectifs et du contenu d'une action de formation.

La formation n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois ; les potentiels et les aspirations de chacun avec les opportunités de carrière.

Pour le même auteur, les besoins apparaissent à trois niveaux : le niveau institutionnel (logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise

et de ses ressources humaines) ; le niveau sectoriel (secteur d'activité ou unité de travail) et le niveau individuel (situation particulière d'un agent donné).

Le recensement des besoins au niveau institutionnel dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles. Ce travail s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Au niveau sectoriel, chaque responsable de service ou d'unité sera mobilisé par le responsable formation pour identifier ses propres besoins résultant de décalages spécifiques aux situations de travail dont il a la responsabilité. L'analyse de l'activité et de la performance de son unité, des contraintes liées aux technologies et aux procédures opératoires utilisées, les problèmes rencontrés...

L'enquête auprès du personnel demeure un moyen très utilisé pour saisir les attentes individuelles, parfois structurées encore à partir d'un catalogue d'actions de formation proposées au personnel. Le développement des méthodes **d'appréciation du personnel** et **d'analyse de potentiel** permet aujourd'hui de rationaliser le recensement des besoins individuels et surtout d'opérer les rapprochements indispensables entre les aspirations des salariés et les opportunités de carrière.

Cet inventaire des besoins va constituer la matière première à partir de laquelle le responsable de formation va commencer à ébaucher le plan de formation. Cette ébauche suppose deux impératifs. La prise en compte des priorités définies par la Direction Générale de l'ASECNA dans le cadre de la politique générale de l'entreprise, et les modalités éventuelles d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de la validation des besoins et surtout leur traduction en termes de formation. Il revient alors à la Représentation du Bénin de s'approprier cette politique générale. En effet,

l'expression d'un dysfonctionnement se solde parfois par un diagnostic incomplet risquant de faire apparaître hâtivement une « solution formation » finalement non adéquate au problème.

Contrairement au processus d'identification et d'analyse des besoins de formation cité plus haut, le recensement et l'analyse des besoins de formation à la représentation de l'ASECNA au Bénin se fait selon une démarche ascendante.

Dans un premier temps, les informations sont élaborées au niveau des Services dans un processus d'appréciation professionnelle débouchant sur le recensement des besoins ou envies confrontés avec des éléments en relation avec les objectifs et résultats de l'Agence.

Ensuite, il revient aux Services, de faire remonter les informations recensées au niveau du Bureau Personnel qui est le coordonateur de la formation pour un premier accord. Les actions de formation agréées par le Bureau sont examinées au niveau du Service Administratif et Financier pour approbation.

Tout ce processus est quelque peu retracé par Soyer J. (2000), pour qui « la phase appelée classiquement « recueil des besoins » passe nécessairement par la formulation des objectifs à atteindre ». Il préconise l'idée suivante : « pour effectuer un recensement correct des objectifs, il ne s'agit pas de recueillir auprès du personnel ses demandes à suivre tel ou tel stage ni ses « souhaits » exprimés en termes de contenu mais il s'agit de relever les objectifs des intéressés pour se poser ensuite la question : « la formation peut-elle faciliter l'atteinte de ces objectifs ? ». Si la réponse est positive, alors nous aurons trouvé des besoins de formation exprimés en termes d'objectifs à atteindre. »

Il ajoute qu' « **après avoir défini l'objectif, il y a lieu de déterminer les moyens nécessaires, de préciser ce qui sépare la situation actuelle**

de la situation souhaitée, de mesurer les écarts pour découvrir si un développement des savoirs, des savoir-faire ou du savoir être va résoudre le problème. C'est la seule façon efficace d'opérer un recensement des besoins en formation en vue de la construction du plan de formation».

L'**analyse des besoins en formation** repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Les **procédures d'appréciation**, lorsqu'elles comprennent un entretien systématique, constituent une première approche des besoins de formation ;

De même, l'**entretien professionnel**, qui doit se dérouler, au minimum tous les deux ans, peut définir les besoins de développement des compétences ;

L'**analyse des emplois** permet également de déterminer les éléments de formation complémentaire nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle.

Les entreprises disposent de **référentiels de compétences** pour les principaux emplois. Elles peuvent ainsi faire ressortir les compétences à développer par chaque salarié. Les référentiels de compétence pour chaque métier font ressortir les compétences transversales, utilisables dans plusieurs emplois, et les compétences spécifiques. Ils doivent être connus de façon à ce que l'entretien d'appréciation puisse déboucher sur des recommandations.

Plus approfondis, les **bilans de compétences** permettent de déterminer les compétences à acquérir en fonction des perspectives d'évolution professionnelle.

Autant de moyens qui permettent d'identifier les besoins en formation de la façon la plus judicieuse possible.

Les objectifs de formations explicitent l'ensemble des capacités ou connaissances que les salariés doivent acquérir pour atteindre un but final. Ils se doivent donc d'être précis concis et très clair.

Nous examinerons dans la partie suivante les apports antérieurs sur les qualités d'un objectif de formation à travers un plan de formation. Le problème sur l'imprécision des objectifs de formation étant étroitement lié à celui de la non planification des formations, nous examinerons dans la prochaine partie les apports antérieurs les concernant.

B. Exposé des contributions antérieures sur la non planification des formations

La résolution de ce problème passera par une démarche basée sur les méthodes d'élaboration d'une politique et d'un plan de formation.

Nous examinerons les écrits des auteurs sur la politique de la formation ; ensuite nous analyserons les déterminants de la compétence pour enfin, aboutir à la relation et l'impact de la formation sur la compétence.

Pour **Henry-Claude Lafitte, Gérard Layole, Dunod, 2005, P. 49, 51**, la politique de formation est le résultat de la déclinaison des intentions de l'entreprise, la projection de son activité future, de ses objectifs tant qualitatifs que quantitatifs. Sa conception prendra donc appui sur la nature des activités de l'entreprise, sur sa vision du futur et des ambitions qu'elle nourrit, sur les questions liées à l'emploi et aux compétences, ainsi que sur les priorités qu'elle entend privilégier pour ses actions collectives de formation en fonction des enjeux identifiés.

Quant à **Jean-Marie Peretti 12ème édition, 2004-2005, P. 166- 167** il va au-delà des précédents auteurs et pense que la politique de formation est

l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier celle de l'employabilité. Les choix de la politique de formation portent sur les objectifs de la formation, le budget, les contenus, les bénéficiaires ainsi que leurs modalités (durée, moyens externes ou internes, formation pendant ou hors des heures de travail, formules pédagogiques).

La politique de formation porte sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et la gestion de la formation. Ce sont :

- **les buts visés** (pourquoi ?). Une politique de formation devrait répondre à trois finalités : consolider l'existant par le perfectionnement individuel et collectif, préparer le futur à travers l'évolution des métiers et des qualifications, le changement d'organisation dans l'entreprise... et accompagner les mouvements individuels par l'intégration du salarié, sa promotion ;
- **les priorités** (quoi). La politique de formation va devoir indiquer les priorités qui sont fonction des objectifs globaux, des contraintes et des opportunités ;
- **les clients et acteurs** (qui) : direction générale, direction des ressources humaines, service formation, encadrement/ responsable hiérarchique, partenaires sociaux, salarié ;
- **choix des moyens** (comment), le choix des moyens dans la politique de formation sera fonction des objectifs assignés à la formation, des priorités arrêtées et des moyens dont dispose déjà l'entreprise ;
- **les budgets** (combien), ils seront fonction de tous les éléments précédents et des capacités financières de l'entreprise.

Abordons maintenant le plan de formation, qui, quant à lui traduit les choix de la politique de formation en termes d'actions de formation. Le plan de

formation planifie et organise les actions de formation en fonction des objectifs retenus. Parmi ces objectifs, celui d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois est une obligation légale. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression. Le plan comprend : les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaires, la manière dont les actions seront évaluées (**Jean-Marie Peretti 12ème édition, 2004-2005, P. 164- 165**).

Le plan de formation est de deux sortes : le plan global de formation et le plan spécifique de formation.

Le plan global de formation rassemble les activités qui ont pour objet de consolider ou de développer les compétences des employés au moyen d'une formation liée aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il comprend généralement les objectifs stratégiques de l'employeur et les éléments motivant le plan de formation, l'évaluation des besoins de formation, l'établissement des priorités de formation, le calendrier de réalisation de la formation, les plans spécifiques de formation et le suivi de la formation.

Le plan spécifique de formation traduit les choix portant sur les activités qui visent à consolider ou à accroître les compétences d'un employé ou d'un groupe d'employés. Il comprend le nom de l'employeur, le titre de l'activité de formation ; l'organisme formateur ou établissement d'enseignement reconnu : durée, date de début et de fin, lieu, nombre de participants ; les indications sur la nature de l'activité de formation : problématique, objectifs et contenu, méthodologie d'enseignement et d'apprentissage retenue, description des outils pédagogiques et de l'équipement, mode d'évaluation retenu (**Sylvie St-Onge, Michel Audet, Victor Haines, André Petit, 2004, P. 259- 261**).

Pour Maurice THEVENET, Cécile DEJOUX, Eléonore MARBOT et Anne-Françoise BENDER (Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines, août 2007), la mise au point du plan traduit les choix de

la politique de formation en termes d'actions de formation. Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. Les objectifs de formations sont multiples. Ils peuvent concerner le court, le moyen ou le long terme. Quels que soient les objectifs choisis par l'entreprise, ils doivent servir ses orientations stratégiques. Il est obligatoire pour l'entreprise de recenser alors l'ensemble des actions de formation et leurs objectifs dans un plan de formation puis les regrouper en trois thèmes à savoir :

- Adaptation au poste de travail ;
- évolution de l'emploi ou maintien dans l'emploi ;
- développement des compétences.

Entre autres objectifs de formation nous pouvons citer :

- Développer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois ;
- aider le salarié à réaliser ses projets professionnels (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise) ;
- permettre une adaptation à de nouveaux outils de travail ;
- réussir un changement d'organisation ;
- améliorer les performances individuelles ou collectives des salariés.

Parmi ces objectifs, celui d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois est une obligation légale.

La Représentation de l'ASECNA au Bénin ne dispose d'aucune politique de formation du personnel reposant sur la formation continue à savoir les stages, séminaires, conférences ou recyclages. Par conséquent, elle ne ressent ni la nécessité d'une analyse préalable des besoins ni la planification et l'organisation des actions de formation en fonction d'objectifs retenus.

De façon schématique, nous pouvons retenir comme phases déterminantes de l'ingénierie de la formation : l'élaboration d'un plan de formation en amont ; et en aval, l'évaluation des effets de la formation.

C. Exposé des contributions antérieures sur la gestion inadéquate des actions de formation

L'évaluation joue un rôle primordial dans le processus de formation puisqu'elle permet de tracer le bilan des plus values apportées par la formation et de déceler les insuffisances et les effets imprévus de la formation. Elle consiste d'abord à mettre en œuvre des procédures d'évaluation qui doivent répondre à deux objectifs :

- vérifier si les objectifs initiaux sont atteints ;
 - mesurer les écarts éventuels entre les objectifs et les résultats et analyser les causes de ces écarts. Pour atteindre cet objectif, trois niveaux d'évaluation sont à prendre en compte :
- **1^{er} niveau** : l'efficacité pédagogique dans le court terme par **une évaluation à chaud, écrite ou orale**. En effet, l'évaluation de la formation est réalisée à la fin du stage ou du séminaire. Ce type d'évaluation est le plus répandu aujourd'hui et ne mesure généralement que la satisfaction du stagiaire à l'égard de la formation.
 - **2^{ème} niveau** : **l'évaluation différée**, où l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés. Il faut donc identifier et mesurer les éléments qui témoigneront des compétences acquises lors de la formation. Un certain nombre de procédures peuvent être retenues pour effectuer cette évaluation : observation directe des modifications de comportements au travail,

relevé et analyse des résultats de l'activité du salarié à l'aide éventuellement de tableau de bord individualisé que le salarié peut gérer de manière autonome ; entretiens avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail et analyser les éléments pouvant interférer par exemple la surcharge de travail sur la réalité du changement ou de l'absence de changement dans l'attitude au travail. .

- **3^{ème} niveau : l'évaluation globale**, où est censé se mesurer le véritable « retour sur investissement » de la formation. Les gestionnaires de formation étant comptables des budgets engagés au titre de la formation professionnelle dans l'entreprise, il leur faut fournir aux dirigeants des gages sur la bonne utilisation des budgets formation. Deux types d'indicateurs peuvent aider à apprécier l'efficacité de la formation :
 - des indicateurs de performance qui témoignent de la participation de la formation au développement de l'activité de l'entreprise (valeur ajoutée, gains de productivité, chiffre d'affaires...),
 - des indicateurs de progrès qui soulignent certaines améliorations des conditions générales de l'activité de l'entreprise (diminution de l'absentéisme, amélioration de la qualité, neutralisation de certains dysfonctionnements...).

Le développement de la formation revêt une importance capitale et constitue une approche stratégique qui a des impacts, tant sur la gestion des carrières des employés que sur la performance organisationnelle.

En entreprise, la formation continue est l'un des axes stratégiques importants et constitue sans doute le principal outil permettant de maintenir à niveau le savoir, le savoir faire, le savoir être et de préserver ainsi la compétence.

Le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensables pour une adaptation rapide. La formation continue est alors un atout majeur et l'un des moyens les plus efficaces pour développer les compétences des salariés que se soient générales ou spécifiques.

La formation n'améliorera pas beaucoup le travail des employés si ceux-ci ne reçoivent jamais de rétroaction sur la qualité de leur travail ou si l'on ne fait appel à une vérification de leurs compétences qu'une fois par an. Le responsable de formation doit apprécier l'évaluation de la formation à trois niveaux : celui de l'acquisition effective de connaissances et de savoir-faire nouveaux pendant le stage ; celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et enfin celui de l'appréciation de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

Deux idées complémentaires formulées par *Alain Meignant* (Rentabiliser l'investissement - formation : vrais et faux problèmes, *Revue Personnel*, N° 304, mai 1989) permettent d'élargir quelque peu la problématique de l'évaluation caractérisée dans le dispositif que l'on vient de présenter. D'une part, la formation n'est pas un ensemble homogène, il est donc important de segmenter l'évaluation autour des catégories de problèmes (évaluer à court terme les effets d'un perfectionnement sur la maîtrise du poste, apprécier à moyen terme l'impact réel des actions de formation sur la préparation à des métiers nouveaux, à long terme évaluer les effets conjugués des actions sur la modification de la culture d'entreprise et l'employabilité des salariés). D'autre part l'entreprise doit toujours être en mesure de vérifier le système qui produit des formations efficaces, à travers des procédures d'audit de formation, afin de contrôler en permanence sa politique de formation

III – Méthodologie de l'étude

Notre méthodologie sera axée sur deux points : l'approche empirique en **A** et l'approche théorique en **B**.

A. Approche empirique :

L'approche empirique fera apparaître les objectifs de la collecte des données, l'échantillon à questionner, la spécification des données ainsi que les techniques de restitution des résultats.

L'objectif de l'enquête est de recueillir les informations qui nous permettront de vérifier le bien fondé ou non des hypothèses de recherche formulées pour chacun des trois problèmes spécifiques de notre étude.

Pour ce qui est de l'échantillon, notre enquête portera sur 10 agents cadres, 20 agents de maîtrise et 10 agents d'exécution soit au total 40 enquêtés.

Les données recueillies auront pour finalité la vérification des hypothèses des trois problèmes spécifiques. Les questions à poser devront alors être à même de nous permettre facilement et explicitement la vérification desdites hypothèses.

Certains paramètres de notre questionnaire semblent mettre en évidence directement la justesse ou non des hypothèses. Il s'agit des questions dites fondamentales :

1. Comment les besoins en formation sont-ils déterminés à la représentation de l'ASECNA au Bénin ?
2. Sur quelle base les salariés sont-ils envoyés en formation ?
3. Les formations sont-elles en adéquation avec les postes occupés ?
4. Les formations permettent-elles de transférer les connaissances, habiletés et attitudes en milieu de travail ?

Les résultats de notre enquête effectuée par un questionnaire ainsi que les informations recueillies à l'aide du guide d'entretien seront traités manuellement et présentés dans des tableaux et sous forme de graphiques.

Nous avons adopté une recherche documentaire qui nous a été d'une grande utilité dans la réalisation de notre travail de recherche. Elle nous a permis de faire la synthèse des écrits disponibles sur notre thème de recherche (Cf. bibliographie). A ce sujet, elle a été menée sur internet, dans les Bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), afin de lire un ensemble d'ouvrages à savoir les livres, les mémoires et ouvrages de référence, traitant des questions relatives à la formation, et au développement des compétences.

B. Approche théorique :

Nous allons procéder par problème spécifique en présentant la théorie retenue et en récapitulant les normes et repères liés à l'existentiel porté par la préoccupation en résolution.

Pour la résolution du problème de ***l'inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés***, l'approche retenue pour l'analyse de ce problème est celle de Jean-Pierre CITEAU qui propose les méthodes d'identification des besoins de formation déjà développées dans notre revue de littérature. Les grands axes sont :

1. Le recensement des besoins au niveau institutionnel ;
2. L'identification des besoins au niveau sectoriel ;
3. La réalisation d'enquêtes individuelles au niveau du personnel ;
4. L'évaluation des performances.

En ce qui concerne la résolution du ***problème relatif aux objectifs de formation vagues et imprécis***, le manuel de gestion des ressources humaines de Maurice THEVENET, Cécile DEJOUX, Eléonore MARBOT et

Anne-Françoise BENDER, dans son approche la plus universelle possible, retrace clairement que tout objectif de formation doit respecter les orientations stratégiques de l'entreprise à travers l'adaptation au poste de travail, l'évolution de l'emploi ou maintien dans l'emploi et enfin le développement des compétences.

L'approche théorique retenue pour analyser ***la non planification des formations*** est celle de Henry-Claude, Lafitte, Gérard Layole, puis, celle de Jean-Marie Peretti qui recommande l'élaboration d'une politique de formation en vue de sa déclinaison en plan de formation qui planifie et organise les actions de formation en fonction des objectifs retenus. La politique de formation est le résultat de la déclinaison des intentions de l'entreprise, la projection de ses activités à venir, de ses objectifs sur les plans qualitatifs et quantitatifs. Quant au plan de formation, il traduit les choix de la politique de formation en termes d'actions de formation.

Afin de trouver une résolution à la cause du ***problème de la gestion inadéquate des actions de formation***, nous avons retenu l'approche théorique de J. SOYER pour qui, déceler les insuffisances et effets imprévus de la formation passe obligatoirement par la mise en œuvre de procédures d'évaluation devant répondre à deux objectifs. Il s'agira de vérifier l'atteinte effective ou non des objectifs initiaux et de mesurer les écarts éventuels entre les objectifs et les résultats, et, analyser les causes de ces écarts.

Pour l'atteinte de ces deux objectifs, trois niveaux d'évaluation sont à prendre en compte : l'évaluation à chaud écrite ou orale dite à court terme, l'évaluation différée dite à moyen terme et l'évaluation globale dite à plus ou moins long terme.

La cause qui sera retenue après nos recherches sera celle qui correspondra aux avis émis par la majorité des enquêtés, soit la cause qui

rassemblera plus de 50% des réponses, respectivement pour chacune de nos hypothèses.

Le prochain chapitre fera l'objet du diagnostic établi et des propositions de solutions aux différents problèmes identifiés.

Chapitre deuxième :

Diagnostic et approches de solutions

Nous abordons ainsi le chapitre dans lequel se feront les différentes analyses des données recueillies lors de nos enquêtes suivi par l'établissement du diagnostic.

Suivront après le diagnostic, nos propositions de solutions et les recommandations pouvant participer à leur mise en œuvre.

Section 1 : Analyse des données et diagnostic

D'après le dictionnaire encyclopédique le Petit Larousse Illustré, (1996), l'analyse est l'ensemble des travaux comprenant une étude détaillée d'un problème, la conception d'une méthode permettant de le résoudre et la définition précise de traitement correspondant.

Dans la recherche de solutions aux problèmes, l'analyse des informations afférentes à ces derniers est une étape capitale qui consiste à interpréter ces informations afin d'aboutir aux solutions adéquates.

Il sera analysé ici les résultats relatifs au questionnaire et au guide d'entretien (paragraphe 1), et la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Collecte des données et dépouillement

L'analyse des résultats se fera par problème.

A - Identification des besoins en formation

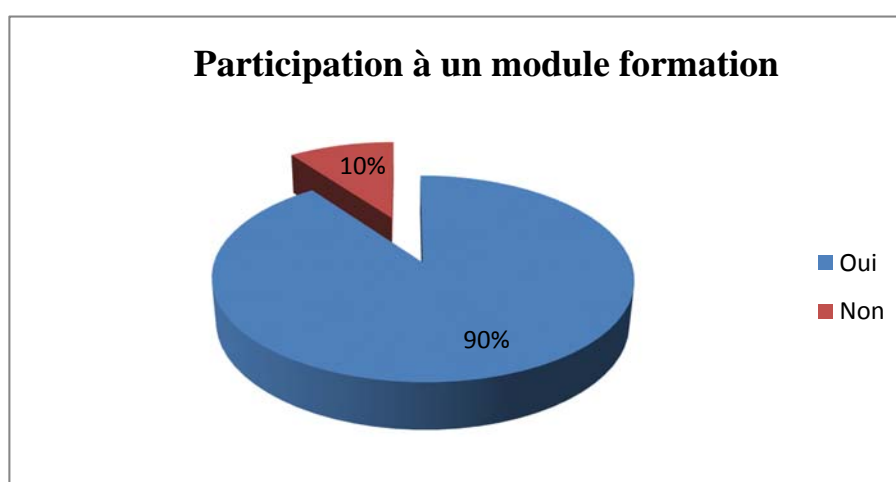
Tableau n° 3

N°	Questions	Réponses		%
1	Etes-vous allé une fois au moins en formation ?	Oui	30	90%
		Non	3	10%
2	Comment les besoins en formation sont-ils identifiés ?	Par les responsables	25	75%
		Avec l' implication des agents	8	25%
3	Disposez-vous d'une GPEC ?	Néant	4	13%
		Non	29	87%
4	Disposez-vous d'un système d'évaluation annuelle des performances ?	Oui	33	100%
		Non	*	*
5	Si oui, permet-il d'identifier des problèmes pouvant être résolus par des formations ?	Oui	2	6%
		Non	18	55%
		En partie	13	39%
6	Pour les formations suivies, avez-vous été consulté ou questionné en vue du recueil de vos besoins en formation ?	Oui	9	27%
		Non	24	73%
7	Si oui, par qui ?	Par le Chargé de l'Administration et des Finances		95%
		Autres		5%

Le tableau qui précède nous montre clairement :

1 - Pour la question qui est de savoir le nombre d'agents qui ont suivi au moins une fois de formation, nous avons obtenu 30 réponses sur 33 soit 90%. Il est clair que pour un motif ou un autre, la grande majorité a eu l'opportunité de suivre une formation.

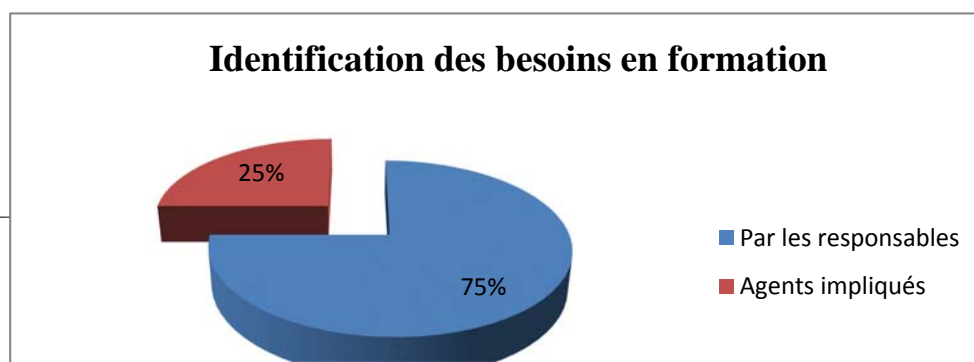
Graphique n° 1



2 - Pour l'identification des besoins en formation, les agents ne sont pas impliqués, puisque sur les 33 enquêtés, 25 ont souligné que l'identification se fait par les responsables hiérarchiques soit 75 %

Nous pouvons ainsi dire qu'il n'existe aucun moyen d'identification des besoins et que seuls les responsables ont ce monopole.

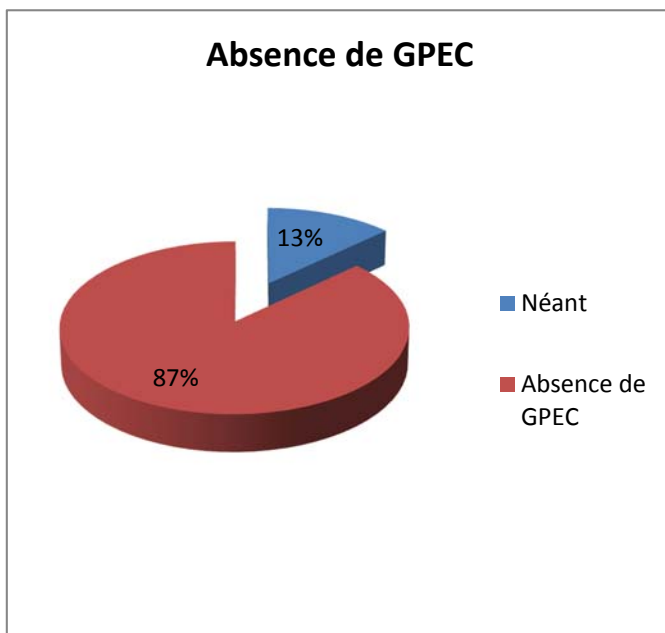
Graphique n° 2



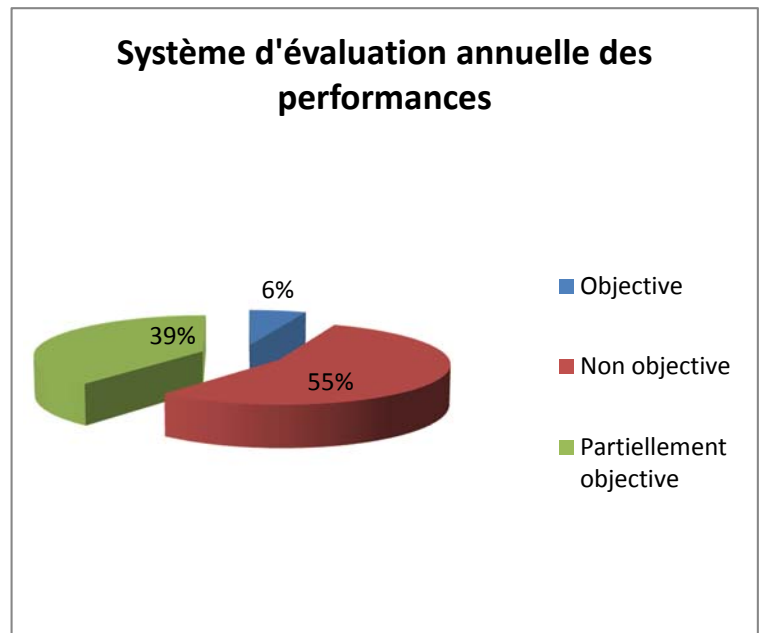
3 - Nous avons rassemblé 87 % soit 29 sur 33 des cas qui soutiennent qu'il n'existe aucune méthode de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

En ce qui concerne le système d'évaluation les résultats obtenus nous permettent de dire que la Représentation de l'ASECNA au Bénin ne dispose pas d'un système d'évaluation efficace.

Graphique n° 3



Graphique n° 4



B - Fixation des objectifs de formation et planification des formations

Tableau n° 4

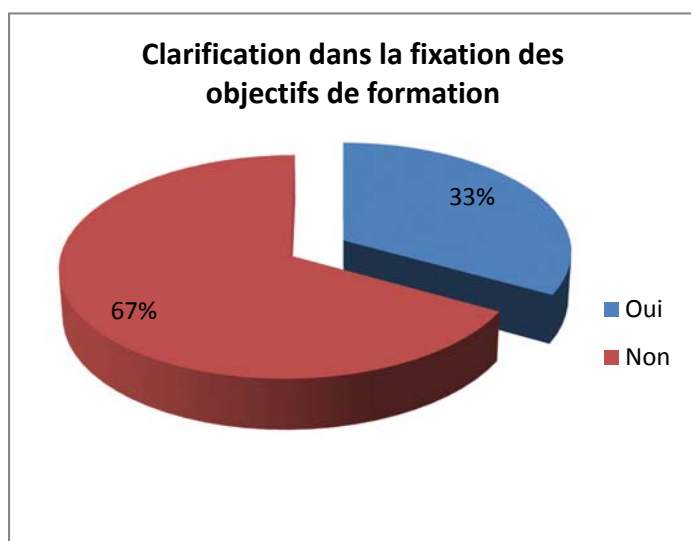
N°	Questions	Réponses		%
8	Les objectifs de formation font-ils l'objet d'une étude préalable ?	Oui	11	33%
		Non	22	67%
9	Qui organise les formations que vous avez suivies ?	Par le Chargé de l'Administration et des Finances		100%
10	Les formations sont elles organisées suivant un plan de formation préétabli ?	Oui	6	18%
		Non	8	24%
		Décision de la Direction Générale	19	58%
	Si non, pourquoi ?	Les formations proposées proviennent de la Direction Générale		100%

1 - 22 agents ont affirmé que les objectifs de formation ne sont ni étudiés en amont ni organisés suivant un plan de formation par la Représentation puisqu'une liste de formations leur est proposée et transmise par la Direction Générale.

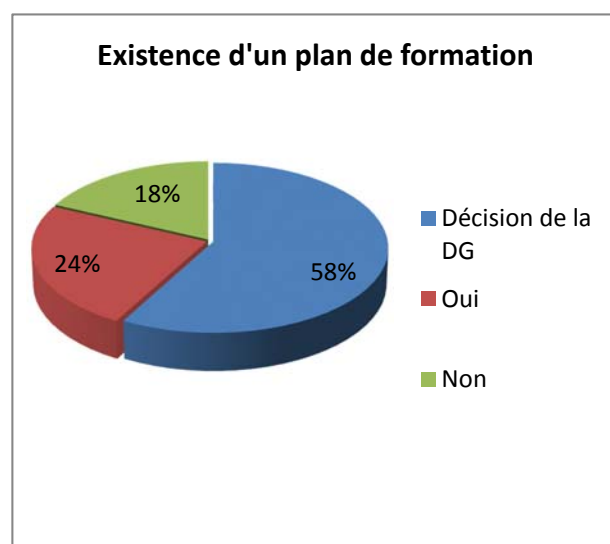
Par contre un nombre moins négligeable atteste qu'il y un certain préliminaire qui se fait au préalable.

Ce qui nous permet de dire qu'à la Représentation, il y a un réel problème au niveau de la fixation des objectifs de formation et qu'elle ne détient pas à son actif un système de planification des formations données aux agents.

Graphique n° 5



Graphique n° 6



C - Evaluation des actions de formation

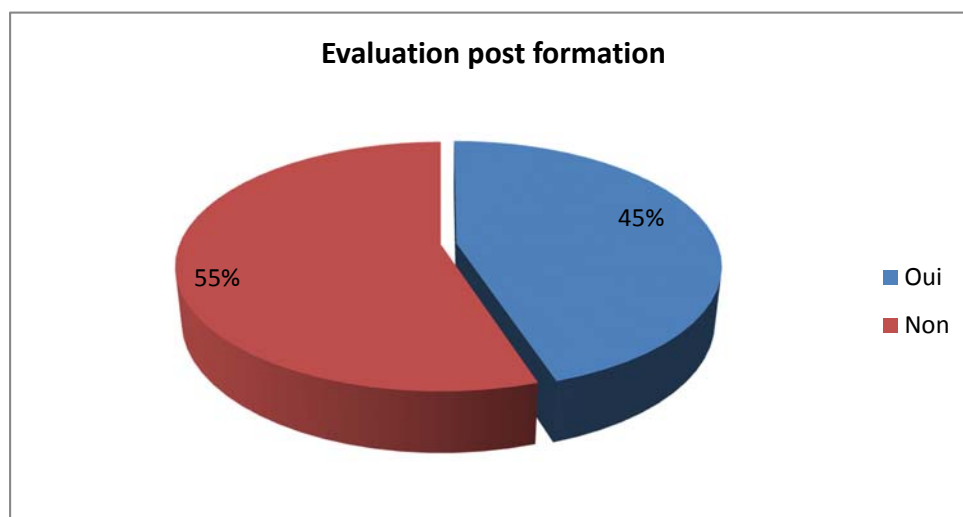
Tableau n° 5

N°	Questions	Réponses		%
11	Les actions de formation suivies sont-elles toujours évaluées à la fin des formations ?	Oui	15	45%
		Non	18	55%
	Si oui, par qui ?	Le supérieur hiérarchique immédiat		100%
12		Néant	7	21%

	Existe-t-il un suivi et un contrôle du transfert effectif des acquis issus des formations à votre poste de travail ?	Non	26	79%
	Si oui, comment se déroulent ces suivis et contrôle ?	**		**
13	Les formations suivies vous permettent-elles d'améliorer vos compétences à votre poste de travail ?	Oui	3	9%
		Non	26	79%
		Sans réponse	4	12%

1 - Juste après les formations, 55 % des agents ne sont pas automatiquement évalués, 45 % ont affirmé avoir subi une évaluation et ce par leur supérieur immédiat sous forme d'un entretien.

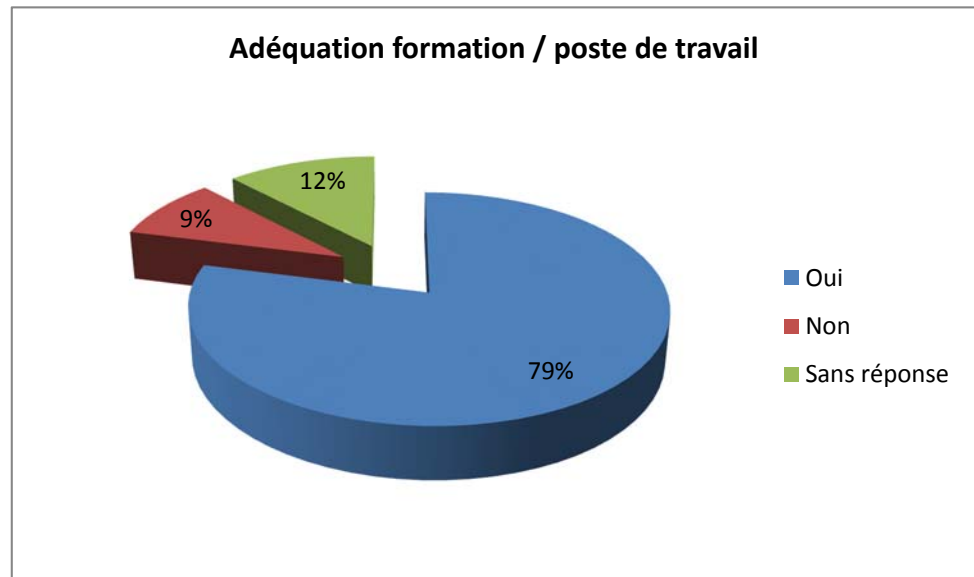
Graphique n° 7



2 - La question demandant de savoir si les nouvelles connaissances acquises lors des formations sont celles dont les agents ont effectivement besoin dans l'évolution de leur poste, 3 ont répondu OUI, 26 ont répondu NON et 4 sont restés sans réponses.

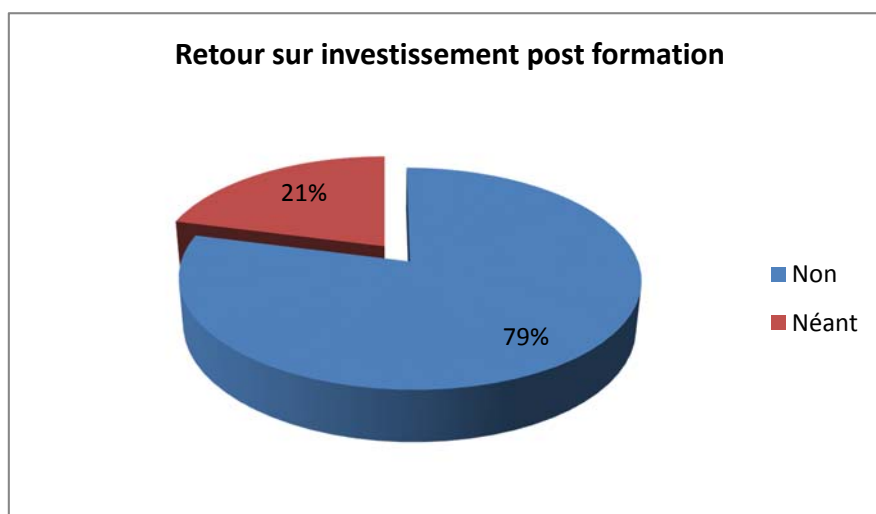
Les formations programmées ne tiennent pas compte des préoccupations des agents. De tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que les formations ne servent pratiquement pas la compétence des agents.

Graphique n° 8



3 - Quant à la question de savoir s'il existe un suivi et un contrôle de transfert effectif des acquis issus des formations, aucun agent n'a répondu par l'affirmatif tandis que 26 sur 33 soit 79 % répondent qu'aucun contrôle ni sous forme de questionnaire ni sous forme de suivi fait sur les connaissances acquises lors des différentes formations reçues.

Graphique n° 9



Nos entretiens avec les responsables, font apparaître que le troisième niveau d'évaluation celle des connaissances sur les situations de travail est pratiquée par le biais d'une observation de l'application en situation de travail des connaissances acquises lors des formations.

Mais, il convient de remarquer que toutes ces informations ne concordent pas avec les résultats de notre questionnaire. Quant à l'évaluation des effets de la formation, son application n'est pas effective, ce qui ne permet pas de mesurer le retour sur investissement des connaissances acquises lors des formations.

Notre enquête au sein de la Représentation de l'ASECNA au Bénin ne s'est pas déroulée sans difficultés. Celles que nous avons rencontrées se situent principalement au niveau de la revue de littérature et de la réalisation des interviews.

En effet, la revue de littérature nous a causé d'énormes difficultés. Certes, il y a eu beaucoup d'ouvrages sur la formation en général et son impact sur le développement des compétences en particulier. Mais la plupart de ces ouvrages ne traitent pas la question selon la problématique de notre sujet. Pour cela, il nous a fallu faire de grands efforts dans nos recherches documentaires afin de réaliser ce travail. L'utilisation de l'Internet nous a été d'un grand apport.

Pour ce qui est des interviews, l'utilisation du guide d'entretien n'a pas été facile. Elle exige non seulement du temps, mais aussi la patience et l'obstination. A cet effet, nous n'avons pas pu interviewer tous les responsables et/ou supérieurs hiérarchiques que nous avons visés et qui entre autre évoquent le manque de temps ou sont souvent en mission.

Cette situation a eu pour conséquence le non respect du temps imparti pour réaliser notre enquête.

En revanche, sur les 40 questionnaires administrés, nous avons pu recouvrer 33, soit 82.5%.

L'analyse des résultats ainsi présentées, nous allons procéder à la vérification des hypothèses émises et à l'établissement du diagnostic objet du prochain paragraphe.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

La vérification des hypothèses émises se fera par rapport au seuil de décision qui a été fixé plus haut et qui correspond à la cause qui obtiendrait plus de 50% des réponses.

Le point A regroupe les différentes étapes de vérification et le point B, l'établissement du diagnostic.

A - Vérification des hypothèses

Nous essayerons ici de vérifier les hypothèses émises, à partir de l'analyse des données de notre enquête, afin de pouvoir formuler la synthèse du diagnostic.

1 - Vérification de l'hypothèse n°1

Afin de trouver une solution à la non planification des formations, nous avons fixé comme seuil de décision la cause qui obtiendra plus de 50% des réponses.

Après analyse des données recueillies à l'issue des entretiens et des résultats du questionnaire, il ressort que la non planification des formations est due non seulement à l'absence d'une politique de formation mais aussi à l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Ainsi donc, nous avons :

- Absence d'une politique de formation : 79% ;
- Absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines : 52%

Nous nous retrouvons ainsi en présence d'un nouvel élément de vérification. Il s'agit de la cause selon laquelle, l'absence de GPEC explique la non planification des formations.

L'hypothèse n° 1 selon laquelle l'absence d'une politique de formation explique la non planification des formations se trouve ***partiellement justifiée***.

2 - Vérification de l'hypothèse n°2

Pour la vérification de l'hypothèse liée au problème relatif objectifs de formation vagues et imprécis, il a été prévu que nous retiendrons la cause qui rassemblera plus de 50% des réponses.

L'analyse des données recueillies a révélé que 67% des réponses recueillies soutiennent que ce problème est effectivement dû à l'inexistence d'un mécanisme de définition claire des objectifs de formation.

Nous pouvons affirmer que ***l'hypothèse n°2 s'est avérée totalement justifiée.***

3 - Vérification de l'hypothèse n°3

Pour remédier au problème d'inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés, il est fixé comme seuil de décision la cause qui obtiendra plus de 50% des réponses.

Or, les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que ce problème est du :

- au fait que le diagnostic des besoins n'implique pas tous les échelons hiérarchiques avec un pourcentage de 75% ;
- à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétence, 89% ;
- à l'absence d'un bon système d'évaluation des performances qui a réuni un pourcentage de 55%.

De ce qui précède, il ressort que toutes les causes ont été retenues par plus de 50% des enquêtés.

L'hypothèse n°3 selon laquelle la mauvaise identification des besoins de formation est au fait que le diagnostic des besoins n'implique pas tous les

échelons hiérarchiques et à l'absence d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines, se trouve ***pleinement justifiée***.

4 – Vérification de l'hypothèse n° 4

Pour la vérification de l'hypothèse rattachée au problème de la gestion inadéquate des actions de formation, il est prévu de retenir la cause qui obtiendra plus de 50% des réponses.

L'analyse des données recueillies a révélé les différents pourcentages suivants :

- non évaluation des actions de formation à la fin des formations : 70% des enquêtés ;
- inexistence d'un suivi et d'un contrôle du transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations en milieu de travail : 88% des enquêtés.

De l'analyse des données mobilisées à l'issue des entretiens relatifs à la manière dont se fait l'évaluation des actions de formation, il ressort que l'application de l'évaluation des effets de la formation n'est pas effective.

L'hypothèse n°4 selon laquelle la mauvaise évaluation des formations est due à l'absence d'un système de suivi et contrôle post formation se trouve ***totalelement justifiée***.

Les différentes vérifications effectuées, nous allons procéder à l'établissement du diagnostic.

B – Etablissement du diagnostic

1 - Elément de diagnostic de l'hypothèse n° 1

La vérification de l'hypothèse n° 1 nous amène à retenir définitivement que l'absence d'une politique de formation et aussi l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines explique la non planification des formations à la représentation de l'ASECNA au Bénin.

2 - Elément de diagnostic de l'hypothèse n° 2

De la résultante à la vérification de l'hypothèse n° 2, nous retenons que l'inexistence d'un procédé de définition des objectifs de formation est la cause du problème relatif aux objectifs de formation vagues et imprécis.

3 - Elément de diagnostic de l'hypothèse n° 3

La vérification de l'hypothèse n° 3 nous permet de retenir définitivement que l'inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés est due, au fait que le diagnostic des besoins n'implique pas tous les échelons hiérarchiques et à l'absence d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.

4 - Elément de diagnostic de l'hypothèse n°4

Suite à la vérification de l'hypothèse n°4, nous retenons que la gestion inadéquate des actions de formation est due à l'absence d'un système de suivi et évaluation post-formation.

L'éradication des différentes causes se trouvant à la base de nos différents problèmes spécifiques nécessite des approches de solutions et des conditions de mise en œuvre y afférentes.

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

Nous avons proposé dans cette section des approches devant permettre à la représentation de l'ASECNA au Bénin de détenir les moyens des plus efficaces pour une bonne gestion de la formation de ces agents en vue de leur évolution personnelle mais d'une meilleure productivité pour la représentation.

Nous parlerons des propositions de solution dans le paragraphe 1 et le paragraphe 2 fera ressortir les conditions de mise en œuvre des solutions proposées ainsi que la présentation du tableau de synthèse de notre étude.

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Ce paragraphe est subdivisé en point. Le premier point est relatif aux suggestions pour

A – Suggestions pour le problème spécifique n° 1

Notre diagnostic a révélé que la non planification des formations s'explique par l'absence d'une politique de formation, d'une pratique de planification des formations et d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Les propositions étant faites pour une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines au niveau de l'identification des besoins de formation, nos approches de solution vont s'axer sur la politique et le plan de formation.

La politique de formation, c'est l'ensemble des intentions, des objectifs, des principes directeurs exprimés par la direction en matière de formation.

C'est également une balise qui permet aux décideurs d'orienter convenablement les actions dans la poursuite des objectifs de formation au sein de l'organisation. La politique de formation comprend enfin les lignes de conduite directrices établies par la direction et qui renseignent lors de l'élaboration des plans de formation. La politique de formation définit donc le cadre à l'intérieur duquel va s'organiser la formation.

Pour une bonne planification des formations, la Représentation de l'ASECNA au Bénin doit donc disposer d'une politique de formation. Les éléments essentiels à inscrire dans cette politique de formation porteront sur:

- **les buts visés.** Ils peuvent répondre à trois finalités : consolider l'existant, préparer le futur ou accompagner les mouvements individuels ;
- **les priorités.** La politique de formation doit également indiquer les priorités de la représentation qui seront fonction des objectifs globaux, des contraintes et des opportunités ;
- **les moyens.** Le choix des moyens dans la politique de formation de l'ASECNA Bénin sera fonction des objectifs assignés à la formation, des priorités arrêtées et des moyens dont elle dispose déjà ;
- **le budget ;**
- **les bénéficiaires et les modalités de la formation** (durée, formation pendant ou hors des heures de travail, formules pédagogiques).

La politique de formation ainsi définie, il convient de la transcrire en plan de formation.

Le plan de formation est un document à l'intérieur duquel sont organisées et planifiées les différentes actions de formation retenues et considérées comme prioritaires après l'identification des besoins de formation.

Le plan de formation de la Représentation comprendra :

- Un exposé du contexte de la Représentation. Il s'agit de présenter et de justifier les choix opérés entre les différents objectifs et la répartition des ressources, notamment budgétaires ;
- La description des actions de formations : objectif, contenu de l'action, résultat attendu, population concernée (effectif, niveau de qualification ou poste), organisation pédagogique, durée, calendrier, modalités de la formation (interne ou externe), coût ;
- les méthodes et critères d'évaluation de chaque action de formation initiée.

Les différents éléments ci-dessus peuvent prendre la forme d'un tableau à plusieurs colonnes à l'intérieur desquelles sont consignées les différentes actions de formation. (cf annexe, tableau n°)

Afin de prendre en compte la dimension prévisionnelle de la formation, le plan de formation élaboré par la Représentation, doit s'étendre sur trois ans au moins. Cela évitera le pilotage à vue et l'organisation au coup par coup des actions de formation.

En somme, le Responsable formation de la Représentation devra, à partir des objectifs de formation, déterminer la nature, la cible, la densité, la nature, le contenu d'une action de formation. Il aura pour mission de traduire ces objectifs en actions. Il devra également trouver les moyens les plus appropriés pour faire correspondre les objectifs avec le budget alloué à la formation.

Soulignons que le plan de formation doit comporter trois (03) catégories standardisées :

- la première catégorie concerne l'adaptation au poste de travail des nouvelles recrues, c'est-à-dire les actions de formation visant à acquérir les connaissances et compétences minimales de base requises pour une bonne prise de poste ;

- la deuxième catégorie des actions de formation vise à accompagner l'évolution ou à maintenir le niveau de compétence requis pour l'emploi. Elles sont destinées à tous les salariés et doivent se dérouler sur le temps de travail ;
- la troisième catégorie concerne l'acquisition des connaissances et le développement des compétences qui ne sont pas strictement requises par l'emploi actuel

B – Suggestions pour la résolution des problèmes spécifiques n° 2 et 3

Nous l'avons déjà souligné plus haut que les problèmes n° 2 et 3 sont liés. Par ailleurs, lors de l'établissement de notre diagnostic, il a été prouvé que les objectifs de formation vagues et imprécis est la conséquence de l'inexistence d'un procédé de définition claire des objectifs de formation.

Nos investigations nous ont permis de noter aussi que les causes qui se trouvaient à la base de l'inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés résident en un diagnostic des besoins n'impliquant pas tous les niveaux hiérarchiques et à l'absence d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.

La première phase d'une politique de formation réside dans l'analyse des besoins de formation. L'identification desdits besoins constitue ainsi l'étape la plus importante en matière de formation.

Les responsables de la représentation et les agents de l'Unité Personnel en charge de la formation devront revoir leur système d'identification des besoins et le choix des actions de formation pour les adapter aux besoins réels des agents et des objectifs poursuivis. Pour ce faire, il leur faudra analyser les demandes de formation, identifier des situations qui peuvent créer des besoins de formation et les évolutions de la représentation qui vont provoquer une

modification des compétences requises (collectives et individuelles), pour tenir un poste de travail. Parallèlement, les populations concernées par le projet de formation doivent être identifiées.

Ce recensement des besoins associe étroitement trois acteurs : les salariés, les managers et le responsable chargé de la formation. Il est très important que ces différents acteurs soient obligatoirement impliqués afin d'éviter l'inadéquation entre les formations reçues et les besoins réels des agents dans l'exécution de leur travail puisqu'il a été relevé lors de notre enquêtes que, des agents qui ont eu l'opportunité de se faire former, 75% ont affirmé que les nouvelles connaissances acquises ne répondent pas réellement à leurs besoins.

Une identification pertinente des besoins devra se faire tant au niveau institutionnel, sectoriel qu'individuel à laquelle il est indispensable d'apporter un soin toujours très attentif afin d'éviter de faire de la formation une occasion de récompense ou de reproduction.

Au niveau institutionnel, une analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles doit être faite. Ce travail s'inscrit dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Une attention particulière devra être accordée à la prévision des besoins en ressources humaines. Pour ce faire, il conviendra de réaliser une prévision des activités de la représentation en fonction de son programme d'action et en fonction d'évolutions externes, telles que les évolutions démographiques, politiques, juridiques et macro-économiques.

Au niveau sectoriel, chaque responsable d'Unité doit identifier les besoins de formation de son secteur. Etant donné que la Représentation dispose des fiches de description des postes de chaque agent, il serait en

principe facile pour les différents responsables de s'impliquer activement dans le processus d'identification des besoins.

La description de poste est en fait, un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste et qui renseigne essentiellement sur l'unité administrative à laquelle le poste est rattaché, la mission et les objectifs à long terme, le profil du poste, ses exigences et ses caractéristiques ; les recoupements et les limites avec d'autres secteurs d'activités ; les fonctions de suppléance ou d'intérim.

Au niveau individuel, les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles des agents devront être utilisées, car au vu des observations faites, l'implication du personnel dans l'identification des besoins n'est pas réelle. (87% des enquêtés affirment ne pas avoir été consultés ni questionnés en vue du recueil de leur besoin de formation).

Un questionnaire pourrait être adressé à chaque agent afin de recueillir des informations nécessaires à la collecte et à l'analyse des besoins de formation. Il peut s'agir du rappel des formations suivies depuis les trois dernières années, des difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches, des formations que l'agent pense nécessaires pour ne plus rencontrer ces difficultés.

Il convient de souligner que les réponses par écrit du questionnaire fournies par chaque agent devront être attestées par le supérieur hiérarchique. Ainsi, il est également nécessaire d'interroger les supérieurs hiérarchiques qui contrôlent en première instance, la qualité du travail des agents.

Des propositions de grilles pour identifier les besoins en formation sur les plans institutionnel, sectoriel et individuel se retrouvent en **annexes 3, 4 et 5**.

Une autre approche d'identification des besoins de formation que pourrait utiliser la Représentation est l'évaluation de la performance de ces

agents. L'évaluation de la performance est le processus qui permet de vérifier la performance réalisée par l'agent pendant une certaine période et de prendre des décisions selon que le travail a été bien fait ou non. A cet effet, des critères devront être établis pour permettre la détermination de la performance de chaque agent.

Deux critères sont à retenir :

- Les critères liés à l'évaluation des personnes qui portent sur les aptitudes, habiletés, traits personnels et comportements qui serviront à examiner les caractéristiques personnelles de l'agent qui remplit une fonction au sein de la Représentation (ponctualité, assiduité, exactitude, relation interpersonnelle) ;
- les critères liés à l'évaluation des résultats : critères quantitatifs, objectifs du travail.

En ce qui concerne les critères quantitatifs, ils portent sur divers aspects de la production et peuvent s'exprimer en termes monétaires ou sous forme de volume ou de poids, en unités etc.

Quand aux critères formulés sous forme d'objectifs de travail, ils doivent être définis par rapport à chaque poste de travail.

Chaque supérieur hiérarchique devra donc définir des responsabilités puis fixer des objectifs à chaque agent. Ainsi, les deux parties pourront se rencontrer au cours d'un entretien annuel d'évaluation pour évaluer le rendement de l'employé par rapport aux objectifs fixés et examiner les causes des éventuels échecs. A cette occasion, les actions de formation peuvent être évoquées en vue de combler certaines insuffisances constatées qui peuvent être réglées par le biais de la formation.

Pour ce qui est du problème de clarification des objectifs de formation, le responsable de l'Unité formation se doit d'être plus précis et concis dans la

fixation desdits objectifs. Les objectifs de formation pour toute entreprise sont souvent multiples. Ils peuvent concerner le court, le moyen ou le long terme et doivent servir les orientations stratégiques de l'entreprise. Ces objectifs doivent être regroupés en trois thèmes à savoir l'adaptation au poste de travail, l'évolution de l'emploi ou maintien dans l'emploi et le développement des compétences.

C – Suggestions pour la résolution du problème spécifique n° 4

La cause qui est à la base de ce problème est la non application de tous les niveaux d'évaluation. Pour trouver des solutions à ce problème, nous proposerons à l'Unité chargée de gérer les ressources humaines de la Représentation, les modalités d'évaluation de la formation qui devraient être élaborées en amont du processus. Cette évaluation concerne l'efficacité du dispositif formation, les acquis de la formation, sa mise en pratique...

Elle permettra à la Représentation une évaluation à différents niveaux des formations programmées, ce qui déterminera si les objectifs du plan de formation ont été atteints. Elle permettra également de faire évoluer la politique de formation en modifiant les erreurs survenues lors du recensement des besoins et les incohérences apparues lors de la mise en œuvre du dispositif.

Il s'agira de tenir compte des niveaux d'évaluation suivants :

L'évaluation des réactions qui permettra de connaître le degré de satisfaction des agents stagiaires. Elle consistera à recueillir l'opinion globale des agents formés sur la formation, son contenu, son adéquation par rapport aux besoins, ses modalités, ses apports, ses points faibles. Elle peut prendre la forme de questionnaire dont les résultats indiqueront si un des objectifs visés par la formation est atteint et par ce même truchement, permettre au formateur de s'améliorer sur certains points.

L'évaluation des acquis permettra au Responsable formation de l'ASECNA Bénin d'identifier les connaissances et les compétences qui ont été acquises par les agents stagiaires au cours de la formation. Ceci suppose que les objectifs de formation aient été extrêmement bien définis. Cette évaluation ne peut être effectuée que par écrit quand il s'agit de jauger l'acquisition de certains savoir-faire.

L'évaluation des activités de travail correspond à l'analyse des effets de la formation sur le travail du collaborateur. Ce type d'évaluation exige le concours du responsable hiérarchique. Il doit être organisé et non laissé au hasard du bon vouloir des acteurs concernés. Les outils pouvant être utilisés sont : questionnaire, entretiens, observations de terrain ou sur poste, entretiens d'appréciation, analyse de situations. Il faut donc que les façons de faire aient été évaluées en amont et que le responsable formation soit capable d'analyser et d'évaluer les évolutions des réactions et des performances de ses collaborateurs. Ainsi, les attentes de formation formulées par les commanditaires ne doivent pas être formalisées en termes de formation mais plutôt de performances attendues.

L'évaluation des effets organisationnels permet d'identifier les évolutions d'une unité donnée en matière de quantité, de qualité, de coût, de délais... et ce, au retour de la formation des salariés de ladite unité.

A ce niveau de l'évaluation, le responsable formation et le Chef de l'Unité Personnel devront chercher à connaître les effets mesurables de l'application des acquis sur les performances individuelles ou collectives et par conséquent sur le fonctionnement et la performance de la représentation. Les outils pouvant être utilisés sont : tableaux de bord de suivi, entretien d'appréciation, évaluation des performances, enquête d'opinion de climat.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude

A – Conditions de mise en œuvre des solutions

La première recommandation porte sur la nécessité de l'élaboration d'un cahier de charges des formations.

Le cahier de charges précisera de façon claire aux formateurs choisis, les objectifs de la Représentation et la définition de ce qui est attendu des différentes formations. Rappelons que souvent une action de formation échoue parce qu'elle a été mal définie dès le départ.

Ce document leur permettra de clarifier ce qui est attendu des différents acteurs (la Représentation, les hiérarchies, les responsables de formation et les participants) et de définir les modalités d'évaluation de la formation.

Le cahier des charges permet en général de déterminer si les compétences existent en interne pour réaliser la formation. Si ce n'est pas le cas, il sera le support de l'appel d'offres de la formation et facilitera la sélection d'un prestataire.

Dans ce cahier, on pourrait mentionner les grands axes suivants :

- la présentation de la représentation ;
- les objectifs généraux de la formation, thèmes principaux et objectifs spécifiques ;
- les publics visés ;
- les bénéfices attendus ;
- les contraintes à prendre en compte ;
- les conditions de réussite des actions de formation ;
- le descriptif de la formation ;
- le cadre pédagogique ;

- les ressources financières et humaines nécessaires au développement ;
- les matériels et logiciels à prévoir pour l'action de formation ;
- la méthodologie d'évaluation de la formation.

Ensuite, le plan de formation doit faire l'objet d'une large diffusion à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie. Les agents ayant participé au recueil des besoins de formation, il est donc nécessaire qu'on leur fasse comprendre le résultat issu de l'identification et de l'analyse de ces besoins de formation. Tous les agents doivent savoir exactement les types de formations organisées et ceux qui peuvent en bénéficier.

Quant à la gestion des actions de formations programmées, la représentation devra prévoir avec l'encadrement concerné, les départs en formation des collaborateurs de même que les dispositions qui s'imposent afin de garantir une continuité au niveau du fonctionnement des services.

Il faut enfin que la Direction Générale de l'ASECNA mette à la disposition de la Représentation au Bénin un budget exclusivement réservé à la formation des agents.

Tableau n° 6 : Synthèse de l'étude sur la gestion de la formation du personnel administratif à la Représentation de l'ASECNA au Bénin

NIV D'ANALYSE	PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES	HYPOTHESES	DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
GENERAL						
--	Gestion inadéquate de la formation.	Suggérer les conditions d'une bonne organisation et d'une meilleure gestion de la formation du personnel administratif de l'ASECNA au Bénin.	-	-		
SPECIFIQUES						
1	Non planification des formations	Définir les conditions d'une bonne planification des formations	Absence de politique de formation	L'absence d'une politique de formation serait la cause de la non planification des formations.	L'absence d'une politique de formation et aussi d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines explique la non planification des formations	Elaborer une politique RH et de formation en cohérence avec la stratégie
2	Objectifs de formation vague et imprécis.	Proposer la mise en place d'outils stratégiques pour la précision des objectifs de formation.	Inexistence d'un procédé de définition claire des objectifs de formation.	L'inexistence d'un mécanisme de définition claire des objectifs de	L'inexistence d'un mécanisme de définition claire des objectifs de	- Une identification pertinente des

				formation serait la cause de l'imprécision relevée au niveau desdits objectifs.	formation est la cause de l'imprécision relevée au niveau desdits objectifs.	besoins devra se faire tant au niveau institutionnel, sectoriel qu'individuel.
3	Inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés.	Faire connaître le processus d'identification des besoins du personnel en formation.	Inexistence d'un processus d'identification des besoins du personnel en formation.	L'inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés serait la conséquence de l'absence d'une GPEC ainsi que de l'absence de la participation de tous les niveaux hiérarchiques dans le diagnostic des besoins.	L'inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés est due au fait que le diagnostic des besoins n'implique pas tous les échelons hiérarchiques et à l'absence d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.	-Mise sur pied d'un système d'évaluation de la performance efficace
4	Gestion inadéquate des actions de formation	Proposer la mise en place d'un dispositif d'évaluation des objectifs de formation.	Absence d'un système de suivi et d'évaluation post formation du personnel de l'ASECNA-Bénin.	L'inefficacité dans la gestion des actions de formations serait directement liée à l'absence d'un système de suivi et d'évaluation post formation du personnel de la Représentation de l'ASECNA au Bénin.	La gestion inadéquate des actions de formation est due à l'absence d'un système de suivi et évaluation post-formation.	

Conclusion

Les entreprises de plus en plus, vu l'ampleur de la concurrence, sont enclines à privilégier la compétence et le développement de leurs compétences. Ce qui n'est possible sans la formation.

A l'opposé, l'entreprise qui ne se préoccupe pas de la formation risque de voir le réservoir de ses compétences s'affaiblir, ce qui restreindra son adaptabilité aux changements.

Nos observations de stage à la représentation de l'ASECNA au Bénin nous ont permis d'identifier certaines faiblesses qui ont été regroupées en cinq problématiques. Au nombre desdites problématiques, celle de la gestion de la formation du personnel administratif a retenu notre attention et a constitué l'objet de cette recherche.

Notre problématique est décliné en quatre problèmes spécifiques que sont l'inadéquation entre les besoins réels en formation et les besoins identifiés, de l'imprécision des objectifs de formation, de la non planification des formations et de la gestion inefficace et inefficente des actions de formation c'est-à-dire de l'évaluation post formation.

Afin de résoudre cette problématique, nous nous sommes fixés un objectif général qui est de suggérer les conditions d'une bonne organisation et d'une meilleure gestion de la formation du personnel administratif de la représentation de l'ASECNA au Bénin.

Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons mené une enquête auprès du personnel administratif et des responsables en charge de la formation afin d'identifier les causes effectives qui constituent le fondement des problèmes soulevés. Suite à cette enquête, un diagnostic a été établi et libellé ainsi qu'il suit :

1. l'inadéquation entre les besoins en formation et les besoins identifiés est due au fait que le diagnostic des besoins n'implique pas tous les échelons hiérarchiques et à l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
2. l'inexistence d'un procédé de définition claire des objectifs de formation est la cause de l'imprécision relevée au niveau desdits objectifs ;
3. la non planification des formations est due à l'inexistence d'une politique de formation et à l'absence d'une GPEC ;
4. la gestion inadéquate des actions de formation est due à l'absence d'un système de suivi et évaluation post-formation.

A l'issu de ce diagnostic, nous avons formulé des suggestions concrètes que les responsables de la représentation de l'ASECNA au Bénin peuvent exploiter.

Pour améliorer ces situations constatées et vérifiées, il est important que la représentation se dote des moyens adéquats pour la mise en œuvre des différentes propositions formulées. Toutes ces mesures sont assorties de recommandations à l'endroit des autorités de la représentation en vue de leur mise en œuvre effective.

En définitive, pour que la politique de formation soit une source de productivité, d'efficacité managériale et plus globalement source de valeur ajoutée pour la Représentation de l'ASECNA au Bénin, rappelons qu'elle doit être adaptée à son environnement et à sa culture. Cette adaptation doit se faire à travers :

- l'identification de la problématique, la population et le type de compétence à développer ;
- la sensibilisation et l'association à large diffusion des décideurs et des utilisateurs à chaque étape du projet de formation ;
- la définition d'une stratégie pédagogique globale pour guider le choix en matière de contenus et de modalités de formation.

Références bibliographiques

Ouvrage général

- CITEAU, J.-P., (2002) : « Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition, ARMAND COLIN, Paris.

Ouvrages Spécialisés

- LAFITTE, Henry-Claude, LAYOLE, Géraud, (2005) : « Le plan de formation » 4^{ème} édition, ESF éditeur, Paris.
- LE BOTERF, Guy. BARZUCCHETTI, Serge. Et VINCENT, Francine. (1995) : « *Comment manager la qualité de la formation* », Paris, Editions d'organisation.
- MEIGNANT, Alain, (1989) : « Rentabiliser l'investissement-formation : vrais et faux problèmes », Revue Personnelle, n°304.
- MEIGNANT, A., (1995) : « Manager la formation », 3^{ème} édition actualisée et enrichie, édition LIAISON, Paris.
- PERETTI, J.-M., (2004-2005) : « Gestion des ressources humaines », 12^{ème} édition, VUIBERT, Paris.
- **SOYER, J., (2000).**
- St-ONGE, S., Andet, M., Haines, V., Petit, A., (2004) : « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, édition GAETAN MORIN.
- THEVENET, Maurice ; DEJOUX, Cécile ; MARBOT, Eléonore ; BENDER Anne,-Françoise, (2007) : « Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition PEARSON Education, Paris.
- TRUC, Roland, (1991) : « Former pour des résultats », ESF éditeur, Paris.

Mémoires

- AKOBI Boni (2007) : « Quelle gestion de la formation pour servir la performance des ressources humaines du Port Autonome de Cotonou ? », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des ressources humaines, ENAM-UAC.

- OROU YOROU GUERA G. Denise E. (2007) : « Problématique de l'organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue au Ministère du Travail et de la Fonction Publique : cas de la Direction Générale du Travail » mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC.

Cours

- VIGNON Léone : Cours « Formation et Développement des ressources humaines dans les organisations », GRH, second cycle, 2^{ème} année, (2009).

Autres documents

- TRUDEL, Jean, M, (2008) : « Gestion des Ressources Humaines, Recueil de textes et études de cas ».

Textes juridiques

- Convention de Dakar du 25 octobre 1974

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire

Dans le cadre de nos recherches pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) dont le thème est Analyse critique de la gestion de la formation à la Représentation de l'ASECNA-Bénin », nous vous prions de nous aider à obtenir les réponses aux questions suivantes :

I – Identification des besoins en formation

1. Etes-vous allé une fois au moins en formation ?

Oui

Non

Dans les deux cas, pourquoi ?

.....
.....

2. Comment les besoins en formations sont-ils identifiés ?

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

3. Disposez-vous d'une GPEC ?

Oui

Non

4. Disposez-vous d'un système d'évaluation annuelle des performances ?

Oui

Non

5. Si oui, permet-il d'identifier des problèmes pouvant être résolus par des formations ?

Oui

Non

6. Pour les formations suivies, avez-vous été consulté ou questionné en vue du recueil de vos besoins en formation?

Oui

Non

7. Si oui, par qui ?

.....
.....

II – Fixation des objectifs de formation et planification des formations

8. Les objectifs de formation font-ils l'objet d'une étude préalable ?

Oui

Non

9. Qui organise la ou les formations que vous avez suivies ?

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

10. Les formations sont-elles organisées suivant un plan de formation préétabli ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

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

III – L'évaluation des actions de formation

11. Les actions de formation suivies sont-elles toujours évaluées à la fin des formations ?

Oui

Non

Si oui, par qui ?

.....
.....

12. Existe-t-il un suivi et un contrôle du transfert effectif des acquis issus de la ou des formations à votre poste de travail ?

Oui

Non

Si oui, comment se déroulent ce suivi et contrôle ?

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

13. Les formations suivies vous permettent-elles d'améliorer vos compétences à votre poste de travail ?

Oui

Non

Nous vous remercions pour votre disponibilité.

Annexe 2 :

Guide d'entretien

Dans le cadre de nos recherches pour la rédaction de notre mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Gestion des Ressources Humaines portant sur l'influx de la formation sur le développement des compétences des agents de l'ASECNA-Bénin, nous avons élaboré ce guide afin d'y appréhender la pratique de la formation professionnelle.

A cet effet, nous vous prions de nous aider à obtenir des réponses aux questions suivantes :

1. Existe-t-il une politique de formation à l'ASECNA ?
2. Si oui, est elle écrite ?
3. Si non, comment s'organisent les formations dans votre Agence ?
4. Comment les agents sont-ils envoyés en formation ?
5. Pour ce fait, comment les besoins en formations sont-ils identifiés ?
6. L'Agence dispose t-elle d'une GPEC ?
7. Les formations sont-elles organisées suivant un plan de formation préétabli ?
8. Les actions de formations initiées par l'Agence sont-elles évaluées ?
9. Si oui, comment se déroule cette évaluation ?

Annexe 3 :

Grille d'identification des besoins au niveau institutionnel

I°) Objectifs stratégiques de la structure

Au cours des trois prochaines années, quelles sont les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

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

Quelles sont les grandes priorités pour les trois prochaines années ?

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

II°) Besoins de formation des ressources humaines

A partir des priorités, identifier les préoccupations les plus importantes et les objectifs par rapport à la formation des ressources humaines de la structure.

Préoccupations	Objectifs	Formations
1 ^{ère} préoccupation		
2 ^{ème} préoccupation		
3 ^{ème} préoccupation		

Annexe 4 :

Grille d'identification des besoins au niveau sectoriel

I°) Objectifs/responsabilités de l'unité de travail

Au cours de la prochaine année, quelles sont les objectifs/responsabilités de l'unité de travail ?

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

Quelles sont les grandes priorités pour la prochaine année ?

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

II°) Besoins de formation des ressources humaines

A partir des priorités, identifier les préoccupations les plus importantes et les objectifs par rapport à la formation des ressources humaines de l'unité de travail.

Préoccupations	Objectifs	Formations
1 ^{ère} préoccupation		
2 ^{ème} préoccupation		
3 ^{ème} préoccupation		

Compte tenu des performances réalisées par l'unité de travail, quels sont les problèmes qui peuvent être résolus par des opérations de formation ?

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

Par rapport aux contraintes liées aux technologies et aux procédures opératoires utilisées, quels sont les problèmes qui peuvent être résolus par des opérations de formation ?

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

Autres besoins de formation

.....
.....

Annexe 5 :

Grille d'identification des besoins au niveau individuel

Nom du collaborateur :
Service : Date :

I°) Poste de travail

Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir les activités actuelles ou futures liées à ce poste ?

.....
.....

Parmi les tâches assignées à ce poste, quelles sont celles que le collaborateur exécute sans difficultés ?

.....
.....

Quelles sont les tâches pour lesquelles le collaborateur ne fournit pas un rendement suffisant ?

.....
.....

Quelles sont les raisons qui expliquent les insuffisances constatées ?

.....
.....

II°) Formation

Quelles sont les insuffisances qui peuvent être comblées par des actions de formation ?

.....
.....

Quels seraient, à votre avis les principaux besoins en formation du collaborateur ?

.....
.....

Quelle forme doit prendre la formation pour s'adapter au collaborateur et au contexte du travail ?

.....
.....

Annexe 6 : Structure de base d'un plan de formation

Axes de formations	Intitulé des actions de formation	Résultats attendus	Populations concernées				Modalités		Durée en heures	Période	Coût	
			Catégories	Fonction	Nombre	Nom	Interne	Externe			Directe	Indirect
1 – Objectif												
2 – Objectif												
3 – Objectif												

Source : Cours de Madame Léone VIGNON sur Formation et développement des ressources humaines dans les organisations (2009).

Table des matières

Introduction.....	1
Chapitre premier : De la présentation de l'ASECNA au Bénin à la problématique.....	4
Section 1 : Présentation de l'ASECNA et état des lieux.....	5
Paragraphe 1 : Présentation de l'ASECNA.....	5
I - Historique et missions.....	5
A - Historique.....	5
B - Missions.....	6
II - Présentation de la représentation au Bénin.....	8
A - La représentation.....	9
B - Le service d'accueil du stage.....	10
1 - L'Unité Personnel.....	10
2 - L'Unité Budget et facturation.....	11
3 - Le protocole.....	11
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage.....	11
I - Constats.....	12
A - La gestion administrative du personnel.....	12
B - La gestion de la formation.....	12
C - L'évaluation des ressources humaines.....	15
D - La gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	18
E - Le mécanisme d'évolution des carrières.....	19
F - La pratique de la rémunération.....	21
G - les relations sociales.....	21
H - L'acquisition des ressources humaines.....	23
I - Les fiches de poste.....	24
J - Les conditions de travail.....	24
K - La gestion des absences.....	25
II - Inventaire de éléments de l'état des lieux.....	26
A - Inventaire des atouts.....	26
B - Inventaire des faiblesses.....	27
Section 2 : Problématique et vision globale de résolution des problèmes.....	29
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et formulation du sujet.....	29
I - Ciblage de la problématique.....	29
II - Justification du choix du sujet.....	30
III - Spécification de la problématique.....	32
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	33
I - Objectifs, causes et hypothèses.....	33
A - Objectifs.....	33
B - Causes et hypothèses.....	34
1 - Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 1.....	34

2 - Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 2.....	34
3 - Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 3.....	35
4 - Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 4.....	35
II - Revue de littérature.....	38
A - Exposé des contributions antérieures sur l'inadéquation entre les besoins réels en formation... et les besoins identifiés.....	38
B - Exposé des contributions antérieures sur la non planification des formations.....	42
C - Exposé des contributions antérieures sur la gestion inadéquate des actions de formation.....	46
III - Méthodologie de l'étude.....	49
A - Approche empirique.....	49
B - Approche théorique.....	50
Chapitre deuxième : Diagnostic et approches de solutions.....	53
Section 1 : analyse des données et diagnostic.....	54
Paragraphe 1 : Collecte des données et dépouillement.....	55
A - Identification des besoins en formation.....	55
B - Fixation des objectifs de formation et planification des formations.....	57
C - Evaluation des actions de formation.....	59
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement di diagnostic.....	62
A - Vérification des hypothèses.....	62
1 - Vérification de l'hypothèse n° 1.....	63
2 - Vérification de l'hypothèse n° 2.....	63
3 - Vérification de l'hypothèse n° 3.....	64
4 - Vérification de l'hypothèse n° 4.....	65
B - Etablissement du diagnostic.....	65
1 - Elément de diagnostic de l'hypothèse n° 1.....	65
2 - Elément de diagnostic de l'hypothèse n° 2.....	66
3 - Elément de diagnostic de l'hypothèse n° 3.....	66
4 - Elément de diagnostic de l'hypothèse n° 4.....	66
Section 2 : Approches de solution et conditions de mise en oeuvre.....	67
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	67
A - Suggestion pour la résolution du problème n° 1.....	67
B - Suggestion pour la résolution des problèmse n° 2 et 3.....	68
C - Suggestion pour la résolution du problème n° 4.....	69
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude.....	76
A - Conditions de mise en œuvre des solutions.....	76
B - Tableau de synthèse de l'étude.....	78
Conclusion.....	80
Références bibliographiques.....	82
Annexes.....	85