



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

\*\*\*\*\*



# MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

AU CYCLE II POUR  
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

Option :  
Management

Filière :  
Gestion des Ressources Humaines

Thème:

**PROBLEMATIQUE DU RENFORCEMENT DES CAPACITES  
DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MEMP**

Réalisé et soutenu par :

Annick Sarah Mariette GUEZO MEVO

Maitre de Stage :

**M. Blaise C. ACAKPO**

Administrateur en Ressources Humaines

Directeur des Ressources Humaines du MEMP

Directeur de Mémoire :

**M. Martin DAVOH**

Conseiller en Ressources Humaines

du Directeur Général de la Poste

Enseignant à l'ENAM

Décembre 2013

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT DU JURY : Monsieur KENOUKON Chrysal**

**VICE-PRESIDENT : Monsieur HONNOU Cyriaque L. A.**

**MEMBRE : Monsieur TCHIBOZO Hugues**

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

## DEDICACE

A :

- Mon cher époux, **Toussaint AHOHOU DAKO**, pour la grandeur de ton amour et les multiples sacrifices consentis ;
- Mes chers enfants **Pamela Lindsey, Gracia Nelly Serena et Prince Exaucé** pour les privations que vous avez subies ;
- Ma très chère maman, **Constance BOTTHY**, pour avoir été toujours là ;
- Mon cher papa, **Philippe GUIEZO MEVO**, pour ta volonté de voir tes enfants réussir ;
- Mon cher tonton **Nicolas ADAGBE**, Président du Conseil Economique et Social (CES), pour avoir été à l'origine de cette œuvre.

## REMERCIEMENTS

### A

- Monsieur **Martin DAVOH**, notre Directeur de mémoire pour sa disponibilité malgré ses multiples obligations ;
- Monsieur **Blaise C. ACAKPO**, notre tuteur de stage ;
- mon frère **Charles GUEZO MEVO**, pour son assistance morale précieuse et permanente ;
- toute la Direction, l'Administration et le personnel enseignant de l'ENAM, pour toutes les peines qu'ils se sont données durant deux années pour faire de nous des managers sur qui notre pays, peut compter ;
- tous les Directeurs et Agents du MEMP pour nous avoir facilité d'une manière ou d'une autre la collecte des informations nécessaires à la rédaction de ce mémoire.
- mes collègues de la Direction des Ressources Humaines du MEMP pour leur précieuse contribution à l'amélioration de ce travail ;
- la promotion GRH pour sa franche collaboration pendant tout le temps que nous avons passé ensemble ;
- tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

## **LISTE DES SIGLES**

- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- MEMP** : Ministère des Enseignements Maternel et Primaire
- MTFPRAICDS** : Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la  
Réforme Administrative et Institutionnelle, Chargé de  
Dialogue Social
- SGAPE** : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAUX</b>	<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
Tableau n°1	Répartition du personnel du MEMP par statut et catégories socioprofessionnelles	8
Tableau n°2	Répartition du personnel administratif du MEMP par sexe	9
Tableau n°3	Répartition du personnel administratif du MEMP par statut	10
Tableau n°4	Répartition du personnel administratif du MEMP par catégories socioprofessionnelles	11
Tableau n°5	Effectif du personnel administratif du MEMP par corps	11
Tableau n°6	Répartition du personnel de la DRH par sexe	17
Tableau n°7	Répartition du personnel de la DRH par statut	18
Tableau n°8	Répartition du personnel de la DRH par catégories socioprofessionnelles	19
Tableau n°9	Effectif du personnel de la DRH par corps	20
Tableau n°10	Regroupement des problèmes par centres d'intérêt	35
Tableau n°11	Synthèse des approches de résolution des problèmes	42
Tableau n°12	Tableau de bord de l'étude	49
Tableau n°13	Configuration de l'échantillonnage	59
Tableau n°14	Point des détails au niveau de la collecte des questionnaires	62
Tableau n°15	Tableau de synthèse de l'étude	80

## LISTE DES FIGURES

<b>GRAPHIQUES</b>	<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
Graphique n°1	Répartition des effectifs du MEMP par statut	8
Graphique n°2	Répartition des effectifs du MEMP par catégorie	9
Graphique n°3	Effectifs du personnel du MEMP par sexe	10
Graphique n°4	Effectifs du personnel MEMP par statut	10
Graphique n°5	Effectifs du personnel du MEMP par catégories socioprofessionnelles	11
Graphique n°6	Effectifs du personnel de la DRH par sexe	17
Graphique n°7	Effectifs du personnel de la DRH par statut	18
Graphique n°8	Effectifs du personnel de la DRH par catégories socioprofessionnelles	19
Graphique n°9	Effectifs du personnel de la DRH par corps	21
Graphique n°10	Récapitulatif des causes de l'inexistence d'un cadre formalisé de gestion de la formation du personnel à partir des réponses du questionnaire	63
Graphique n°11	Récapitulatif des causes de l'inexistence d'un plan de formation du personnel à partir des réponses du questionnaire	65

## GLOSSAIRE DE L'ETUDE

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

**Capacité** : « ensemble de dispositions et d'acquis, constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : être capable de » Ex. : être capable de rédiger un compte rendu de réunion (il est possible de constater la production d'un document écrit).

**Compétence** : est généralement définie comme un ensemble de **savoir** (attesté par le diplôme de base), de **savoir-faire** (éprouvé par une certaine expérience exprimée par le nombre d'années ou par le contenu) et de **savoir-être** (aptitudes managériales et comportementales), le tout mis en œuvre dans le cadre d'un poste donné ;

**Efficacité** : c'est le ratio résultats obtenus/Résultats attendus (objectifs).

**Efficience** : capacité à produire le maximum de résultats avec le minimum de moyens. La relation ici n'est plus entre attente et résultat mais entre résultat et ressources mises en œuvre pour obtenir ;

**Organisation** : un groupe d'individus qui structure, ordonne et pilote des ressources afin d'atteindre un but commun ;

**Performance** : situation consistant pour une personne à atteindre voire à dépasser, les objectifs qui lui ont fixés. C'est le résultat d'une bonne pratique de management. Elle associe l'efficacité et l'efficience ;

**Plan de formation :** ensemble cohérent et coordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'organisation et satisfaire à ses besoins de formation ;

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

**Politique de formation :** c'est une politique qui est exprimée en termes de domaines de formation prioritaires ou d'action de formation prioritaire.

Elle conduit à faire une analyse des besoins de formation, à faire un plan de formation basé sur des domaines et objectifs de formation ;

**Ressources Humaines :** ensemble des moyens humains qu'utilise une organisation pour atteindre ses objectifs ;

**Qualification :** désigne aussi bien le « niveau » que le « domaine » de formation d'un salarié. C'est la condition minimale souhaitable pour bien occuper un poste et garantir la bonne adéquation profil/poste.

## RESUME

Les changements technologiques, la concurrence et la rapidité avec laquelle les connaissances et les habiletés du personnel deviennent désuètes exercent une pression importante sur les organisations, qui doivent former et perfectionner rapidement leurs employés. Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire n'échappe pas à cette donne.

En effet, l'état des lieux de la pratique de la formation au Ministère des Enseignements Maternel et primaire révèle un problème général de défaillance de cette pratique, qui ne permet pas au personnel de s'en servir comme un véritable outil d'adaptation et de progrès. Ce problème général se manifeste en trois problèmes spécifiques à savoir :

- L'analyse non pertinente des besoins de formation ;
- Le défaut d'une politique écrite de formation ;
- L'inexistence de plan de formation.

C'est pourquoi, pour permettre à son personnel administratif de s'adapter, d'être flexible et polyvalent afin d'amorcer la réalisation de la performance sans difficulté, nous avons intitulé notre sujet de recherche comme suit : « Problématique du renforcement des capacités du personnel administratif du MEMP »

L'objectif général est de « Contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation continue du personnel administratif du MEMP »

Les objectifs spécifiques sont :

- Proposer des outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins de formation ;

- Proposer l'élaboration et la mise en place d'une politique écrite de formation ;
- Suggérer un processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation ;

Ces objectifs, visent à canaliser la réalisation de l'étude vers la résolution des problèmes identifiés auxquels des hypothèses de recherche ont été élaborées.

Afin de vérifier la pertinence des hypothèses, des enquêtes ont été menées auprès du personnel cible du MEMP pour vérifier la justesse de ces hypothèses, appréhender les causes, et recueillir leurs suggestions de résolution de ces problèmes. Cela nous a permis d'établir le diagnostic de l'étude.

Au regard du diagnostic établi, des solutions ont été proposées. Elles consistent à proposer des outils d'identification et d'analyse pertinente des besoins de formation, élaborer et utiliser la politique de formation, et enfin élaborer et mettre en œuvre un plan de formation du ministère. Mais il faut que des conditions objectives d'opérationnalisation soient créées pour concrétiser nos propositions.

# SOMMAIRE

## **INTRODUCTION GENERALE**

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

**Section 1** : Cadre de l'étude et observations de stage

**Paragraphe 1** : Présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, cadre institutionnel de l'étude

**Paragraphe 2** : Restitution des observations de stage

**Section 2** : Ciblage de la problématique de l'étude et la Vision globale de résolution

**Paragraphe 1** : Choix et justification de la problématique

**Paragraphe 2** : Spécification et Vision globale de résolution de la problématique choisie

### **CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METODOLOGIE DE L'ETUDE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

**Section 1** : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

**Paragraphe 1** : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature

**Paragraphe 2** : Méthodologie de l'étude

**Section 2** : De la vérification des hypothèses aux approches de solutions

**Paragraphe 1** : Enquête et vérification des hypothèses

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

## **CONCLUSION GENERALE**

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## **ANNEXES**

## **TABLES DES MATIERES**

# **INTRODUCTION GENERALE**

Le succès des organisations est fortement associé au développement des compétences de leurs employés. Les entreprises consacrent effectivement des sommes de plus en plus importantes au développement des compétences de leur main d'œuvre. Le développement des compétences des employés fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes.

Le développement des compétences fait appel à un grand nombre de techniques et de procédés qui sont liées à diverses activités de gestion des Ressources Humaines notamment à la planification des ressources humaines, à l'analyse des postes, à l'évaluation du rendement, au recrutement et à la sélection, à la planification et à la gestion des carrières, de même qu'à la rémunération.

De multiples raisons peuvent inciter l'organisation à entreprendre un programme de formation : combler les lacunes des employés sur le plan du rendement, accroître leur productivité, etc.

Au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP), comment est gérée la formation professionnelle continue du personnel administratif ? L'analyse des besoins de formation est – elle pertinente ?, existe-t-il un document de politique exprimant la volonté des autorités d'offrir un niveau performant de formation aux agents ? Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire dispose-t-il de l'outil de gestion de la formation qu'est le plan de formation ? Les rares actions de formation dont certains agents bénéficient ont-elles permis de corriger les déficiences relevées dans les prestations des agents ?

Les pratiques actuelles en matière de formation observées au

cours de notre stage ne semblent pas intégrer tous les paramètres mis en évidence par ces questionnements. C'est ce qui nous a amené à focaliser nos réflexions sur le sujet intitulé : «**la problématique du renforcement des capacités du personnel administratif du MEMP** ».

Notre étude est structurée en deux parties.

- ✓ la première porte sur le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique ;
- ✓ la seconde restitue le cadre théorique de l'étude, l'établissement du diagnostic par la vérification des hypothèses, et notre contribution à la mise en place d'un meilleur système de formation professionnelle continue du personnel administratif du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

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

Dans ce chapitre, nous présenterons dans la première section le cadre de l'étude et les observations de stage puis nous procéderons au ciblage de la problématique de l'étude.

## **SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE**

Notre stage a eu pour cadre le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire. La présente section est consacrée à la description du cadre de l'étude (paragraphe 1) et à la restitution des observations de stage (paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, cadre institutionnel de l'étude**

Nous présenterons dans un premier temps l'historique, la mission et les attributions (A), puis dans un second temps, la structure du MEMP (B).

#### **A- Historique, mission, attributions, organisation et fonctionnement du MEMP**

Avant de présenter la mission et les attributions du MEMP (2), il convient de rappeler d'abord l'historique de ce ministère (1).

##### **1- Historique**

Depuis l'accession du Bénin à l'indépendance, le sous-secteur des enseignements maternel et primaire a été confié à différents ministères. Au lendemain des travaux de la Conférence des Forces Vives de la Nation, la gestion et le pilotage de tout le système éducatif béninois ont été confiées au Ministère de l'Education Nationale (MEN) qui en 1996, prendra la dénomination de Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche

Scientifique (MENRS). Mais après l'élection présidentielle d'avril 2001, le système éducatif béninois a été à nouveau démembré par la création de trois ministères dont le Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire (MEPS) régi par le décret n° 2001-363 du 18 septembre 2001. En juin 2007, le sous-secteur des enseignements maternel et primaire a été confié au Ministère de l'Enseignement Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales (MEPALN) avec le décret n° 2007-300 du 17 juin 2007 portant composition du Gouvernement. Quelques mois plus tard en 2008, le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire est né et est régi par le décret n°2008-733 du 22 décembre 2008. Son siège est à Porto-Novo, capitale politique du Bénin.

## **2- Mission et attributions**

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire est actuellement régi par le décret n° 2012-538 du 17 décembre 2012. Il a pour mission la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique générale de l'Etat en matière d'éducation, d'enseignement et de formation, conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

Le MEMP est chargé entre autres :

- de déterminer les objectifs de formation, en concertation avec les partenaires institutionnels dans les domaines des enseignements maternel et primaire ;
- de concevoir, d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer les programmes d'enseignement et de formation dans les écoles maternelles et primaires, publiques et privées ainsi que dans les écoles de formation des formateurs ;

- *de déterminer les conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des personnels administratifs et techniques relevant du ministère.*

### **3- Organisation et fonctionnement**

Aux termes de l'article 3 du décret n° 2012-538 du 17 décembre 2012, le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire comprend :

- le Ministre ;
- les services et personnes directement rattachés au Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- l'Inspection Générale du Ministère ;
- l'Inspection Générale Pédagogique du Ministère ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions Centrales (DRH, DRFM, DPP, DIP) ;
- Les Directions Techniques (DEP, DEM, DAS, DEC, DEPEMP, DIEM, DDEC, DPS) ;
- les Directions Départementales et les Circonscriptions Scolaires ;
- les Organismes sous tutelle (INFRE, CNPMS, ME, ENI) ;
- les Organes consultatifs et/ou délibératifs (CNBU, CSDS).

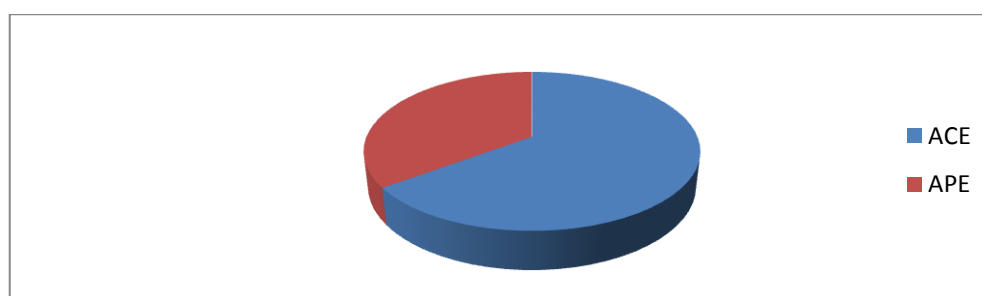
Pour l'accomplissement de sa mission et le fonctionnement de ses structures, le MEMP a un effectif de **32199** agents dont **20893** Agents Contractuels de l'Etat (ACE) et **11306** Agents Permanents de l'Etat (APE).

La répartition des agents du MEMP selon des catégories socioprofessionnelles se présente comme suit :

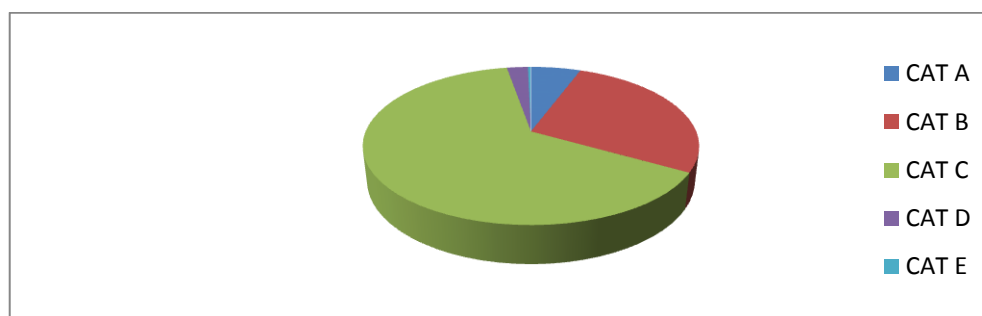
**Tableau N°1 : Répartition des agents du MEMP par statut et catégories socioprofessionnelles**

Catégories	APE	ACE	TOTAL	% APE	%ACE
A	1815	25	1840	99%	1%
B	7950	887	8837	90%	10%
C	1475	19157	20632	7%	93%
D	58	722	780	7%	93%
E	8	102	110	7%	93%
<b>TOTAL</b>	<b>11306</b>	<b>20893</b>	<b>32199</b>	<b>35%</b>	<b>65%</b>

Source : SPRF/MEMP décembre 2013



**Graphique N° 1 : Répartition des effectifs du MEMP par statut**



**Graphique N° 2 : Répartition des effectifs du MEMP par catégorie**

#### 4- Le personnel administratif du MEMP

Sur l'effectif total de 32199 agents, **605** sont en fonction dans les différents services administratifs du Ministère. Ce personnel, désigné sous le vocable de personnel administratif est composé en majorité d'enseignants affectés auprès de l'administration du Ministère. Il ne dispose donc pas de formation initiale en gestion administrative, ce qui suscite l'intérêt de notre étude.

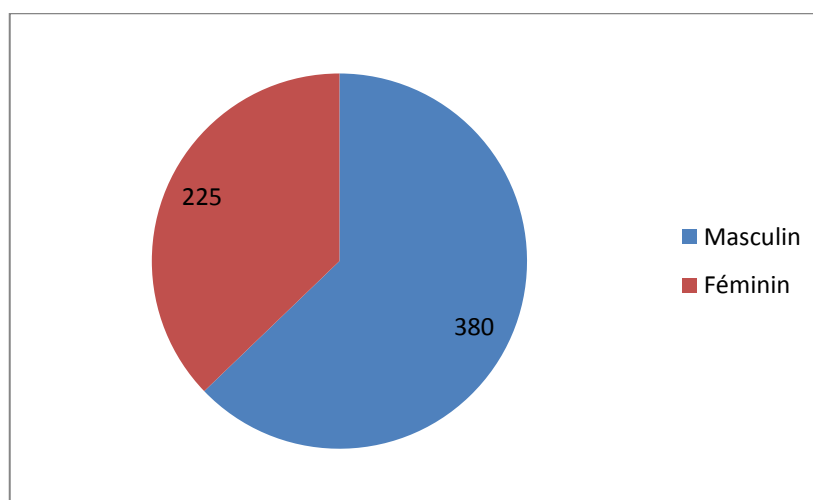
Les caractéristiques de ce personnel se présentent comme suit :

##### ➤ Répartition du personnel par sexe

**Tableau N°2 : répartition du personnel par sexe**

Numéro	Sexe	Effectif
1	Hommes	380
2	Femmes	225
<b>Total</b>		<b>605</b>

Source : SPRF/MEMP décembre 2013



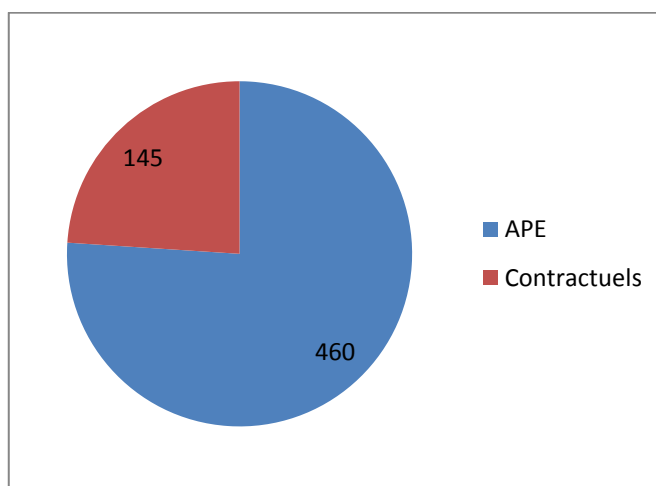
**Graphique N°3 : effectif du personnel par sexe**

➤ **Répartition du personnel par statut**

**Tableau N°3: répartition du personnel par statut**

Numéro	Statut	Effectif	Pourcentage %
1	APE	460	76
2	Contractuels	145	24
<b>Total</b>		<b>605</b>	<b>100</b>

Source : SPRF/MEMP décembre 2013



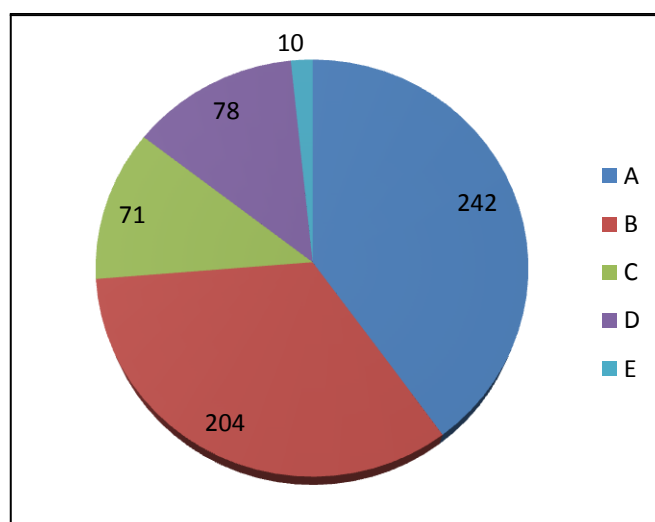
**Graphique N°4 : effectif du personnel par statut**

➤ **Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle**

**Tableau N°4 : répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle**

Catégories	A	B	C	D	E	Total général
<b>Effectif</b>	242	204	71	78	10	<b>605</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Source : SPRF/MEMP décembre 2013



**Graphique N°5 : effectif du personnel par catégorie socioprofessionnelle**

**Tableau N°5 : effectif du personnel par corps**

Corps	Effectif	Observations
Administrateurs	36	
Administrateurs civil	3	
Administrateurs d'action culturelle	4	
Administrateurs des services financiers	4	
Administrateurs en gestion de développement	2	
Agents de liaison	3	
Agents d'entretien et de service	8	
Assistants des services financiers	5	
Assistants des services informatiques	7	
Attachés des services administratifs	8	
Attachés des services financiers	7	

Chercheurs	2	
Conducteurs de véhicules administratifs	39	
Conseillers pédagogiques	95	
Contrôleurs des services financiers	26	
Contrôleurs des services techniques des TP	1	
Contrôleurs du trésor	1	
Educateur	1	
Ingénieurs	1	
Ingénieurs analystes concepteurs	3	
Ingénieurs de développement rural	1	
Ingénieur de radio cinéma	1	
Ingénieur des services techniques des TP	4	
Ingénieurs des TP	1	
Ingénieurs statisticiens	2	
Inspecteurs de l'enseignement du 1 <sup>er</sup> degré	1	
Inspecteurs de l'enseignement maternel et de base	4	
Inspecteurs de l'enseignement primaire	20	
Inspecteurs du trésor	1	
Instituteurs	146	
Instituteurs adjoints	3	
Officiers de justice	1	
Opérateurs de saisie	26	
Préposés des services administratifs	28	

Professeurs adjoints	3	
Professeurs assistants	1	
Professeurs certifiés	31	
Programmeurs	1	
Programmeurs pupitreurs	2	
Secrétaires adjoints des services administratifs	42	
Secrétaires des services administratifs	25	
Techniciens supérieurs d'action culturelle	1	
Techniciens supérieurs d'action sociale	1	
Techniciens supérieurs de statistique	2	
Techniciens supérieurs des services techniques des TP	1	
Techniciens supérieurs planificateurs	1	
<b>Total</b>	<b>604</b>	

**Source : SPRF/MEMP décembre 2013**

## **B- Cadre physique de l'étude : la Direction des Ressources Humaines (DRH)**

### **1- Mission et attributions de la Direction des Ressources Humaines**

La Direction des Ressources Humaines, l'une des directions centrales du Ministère a pour mission d'assurer la gestion stratégique et administrative du personnel au sein dudit ministère. Il assure sa mission en liaison avec les structures en charge de la gestion du personnel de l'Etat au plan national.

Aux termes de l'article 1<sup>er</sup> de l'Arrêté n° 123/MEMP/DC/SGM/CTJ/SP du 10 mai 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement, la Direction des Ressources Humaines est chargée :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan et des politiques de modernisation de la gestion des ressources humaines du ministère : accueil, insertion, dialogue social, travail d'équipe et communication interne ;
- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer les cadres organiques, les plans de carrière, le système de gestion des performances, les plans de promotion de leadership, de formation, de recrutement ;
- de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une saine gestion des ressources humaines ;
- d'assurer la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanentes des ressources humaines ;
- d'informer et de former les cadres et agents du ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines ;
- de conserver les actes de gestion des carrières et les dossiers individuels du personnel du ministère.

La Direction des Ressources Humaines du Ministère est dirigée par un spécialiste en gestion des ressources humaines.

## **2- Organisation**

Pour bien mener sa mission, la Direction des Ressources Humaines du Ministère dispose de cinq services :

### ***a) Le secrétariat***

Le Secrétariat est l'organe central de gestion des courriers ordinaires et particuliers. C'est un service de soutien. Il réceptionne, enregistre, soumet à l'appréciation du Directeur des Ressources Humaines les courriers au départ et à l'arrivée et assure sa distribution en cas de nécessité. Il assure aussi la distribution des matériels et des fournitures nécessaires au bon fonctionnement de la Direction.

### ***b) Le Service de la Prévision, du Recrutement et de la Formation (SPRF)***

Le Service de Prévision, du Recrutement et de la Formation est chargé d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer les cadres organiques, les plans de formation et de recrutement. Il met en œuvre et suit l'application des textes, règles et instructions relatifs à l'affectation, à la mutation, aux différentes positions et à la nomination des agents du ministère. Il produit les états d'effectifs et les statistiques des personnels, assure la promotion du mérite et gère les dossiers de récompenses des personnels du ministère. Il a pour mission d'assurer les relations avec les organisations syndicales, de promouvoir le dialogue social et d'étudier les dossiers à caractère social.

### ***c) Le Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs (SGC) ;***

Ce Service assure la mise en œuvre et le suivi de l'application des textes régissant la carrière des Agents Permanents de l'Etat relevant des

enseignements maternel et primaire, des personnels administratifs, technique et de service. Il initie et suit également les actes de gestion des carrières en liaison avec les services compétents des ministères en charge de la fonction publique et des finances.

*d) le Service de la Gestion des Carrières des Agents Contractuels de l'Etat (SGACE) ;*

Il est chargé de la mise en œuvre, du suivi de l'application des textes régissant la carrière des agents contractuels de l'Etat. Ce service initie et suit les contrats de travail en liaison avec les services compétents des ministères en charge de la fonction publique et des finances.

*e) le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC).*

Il est chargé de mettre en œuvre, de suivre l'application des textes législatifs et réglementaires en vigueur en matière de procédures disciplinaires, d'instruire et de préparer les dossiers de contentieux en matière de gestion des Ressources humaines.

**3- Le personnel de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP)**

La Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire utilise à nos jours 72 agents.

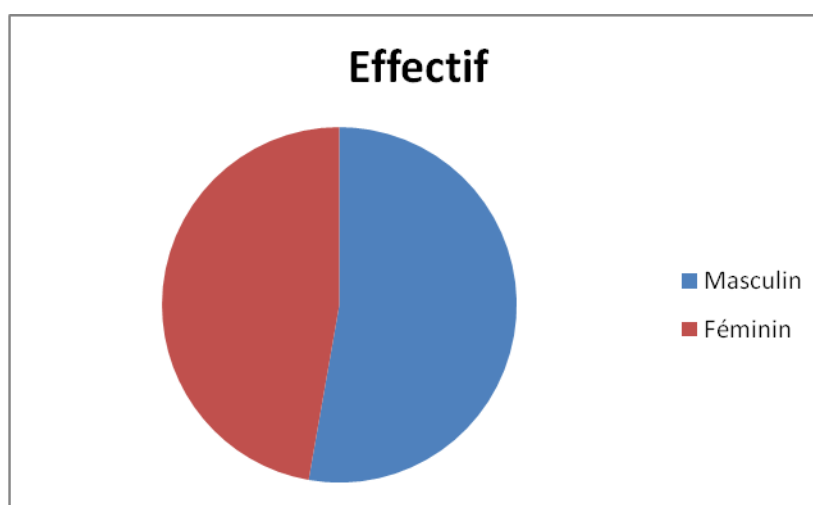
Les caractéristiques du personnel se présentent comme il suit :

➤ **Répartition du personnel de la DRH par sexe**

**Tableau N°6 : répartition du personnel par sexe**

Numéro	Sexe	Effectif
1	Hommes	38
2	Femmes	34
<b>Total</b>		<b>72</b>

Source : SPRF/MEMP décembre 2013



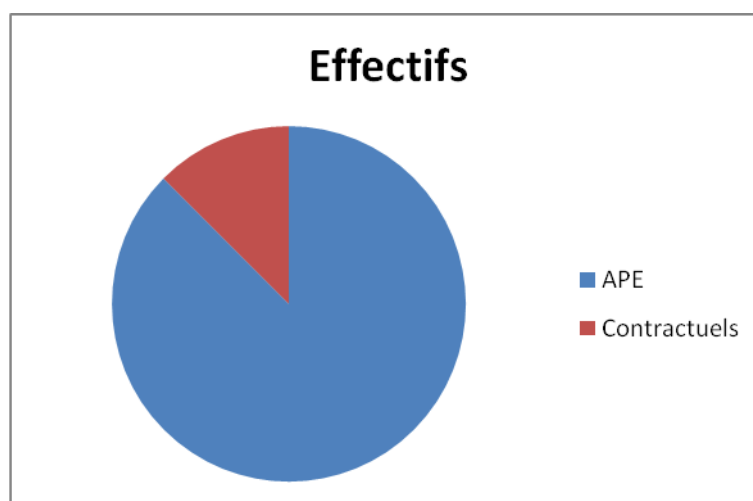
**Graphique n° 6: effectif du personnel de la DRH par sexe**

➤ **Répartition du personnel de la DRH par statut**

**Tableau N°7 : répartition du personnel par statut**

Numéro	Statut	Effectif	Pourcentage
1	APE	63	87,5
2	Contractuels	9	12,5
<b>Total</b>		<b>72</b>	<b>100</b>

Source : SPRF/MEMP décembre 2013



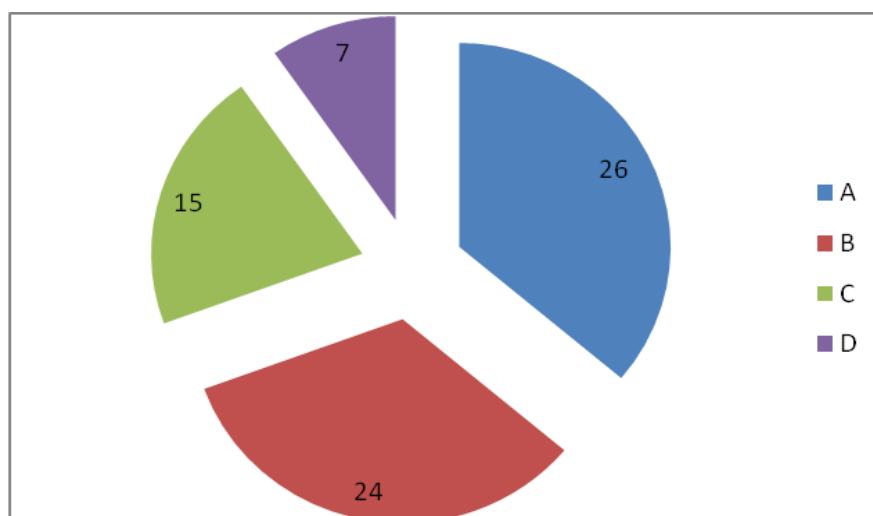
**Graphique n°7 : effectif du personnel de la DRH par statut**

- **Répartition du personnel de la DRH par catégorie socio-professionnelle**

**Tableau N°8 : répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle**

Catégories	A		B		C		D	Total général
	A1	A3	B1	B3	C1	C3	D3	
<b>Effectif</b>	8	18	20	4	2	13	7	<b>72</b>
<b>Total</b>	26		24		15		7	72
<b>Pourcentage</b>	<b>36,11</b>		<b>33,33</b>		<b>20,83</b>		<b>9,72</b>	<b>100</b>

Source : SPRF/MEMP décembre 2013



**Graphique n°8 : effectif du personnel de la DRH par catégorie socioprofessionnelle**

**Tableau N°9 : effectif du personnel de la DRH par corps**

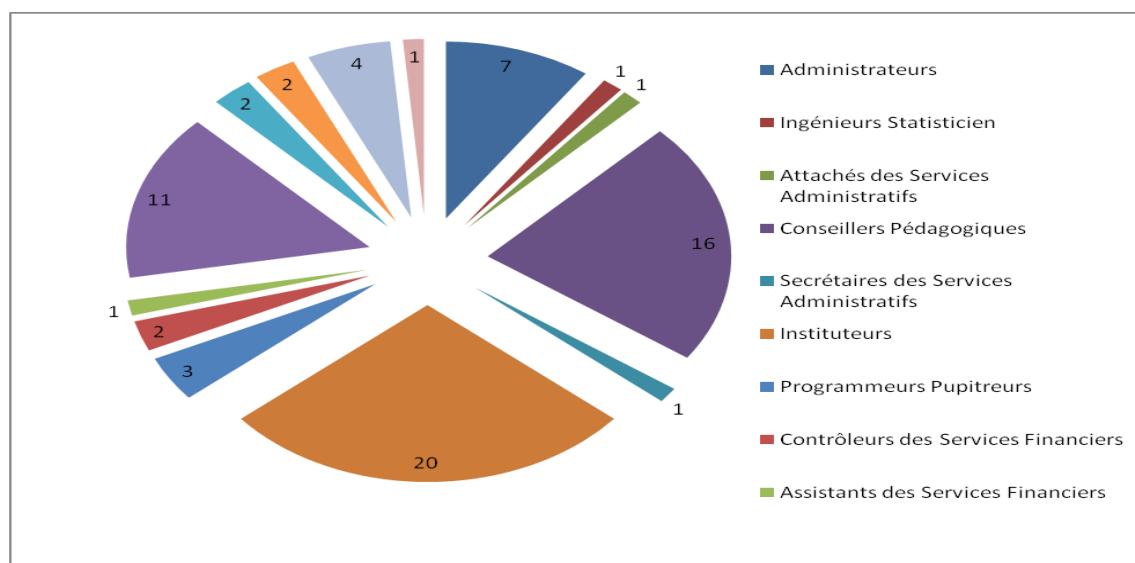
Corps	Effectif	Observations
Administrateurs	7	
Ingénieurs Statisticiens	1	
Attachés des Services Administratifs	1	
Conseillers Pédagogiques	16	
Secrétaires des Services Administratifs	1	
Instituteurs	20	
Programmeurs Pupitreurs	3	
Contrôleurs des Services Financiers	2	

Assistants des Services Financiers	1	
Secrétaires Adjoints des Services Administratifs	11	
Opérateurs de Saisie	2	
Assistants des Services Informatiques	2	
Préposés des Services Administratifs	4	
Conducteurs de Véhicules Administratifs	1	
<b>Total</b>	<b>72</b>	

**Source : SPRF/MEMP décembre 2013**

Il ressort de ce tableau que le personnel enseignant représente la moitié de l'effectif du personnel de la DRH.

L'effectif des instituteurs est le plus élevé au sein de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire. Le graphique qui suit en donne la parfaite illustration.



**Graphique n°9 : effectif de la DRH par corps**

## **Paragraphe 2 : RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE**

Notre stage de fin de formation s'est déroulé du 19 août au 15 novembre 2013 dans les services techniques de la *Direction des Ressources Humaines* suivant un calendrier qui a été établi par le Directeur des Ressources Humaines, maître du stage. Il nous a permis d'observer les pratiques de gestion des Ressources Humaines et d'orienter nos recherches.

Il s'agira pour nous ici dans un premier temps, de restituer nos constats par rapport aux activités de la DRH puis de faire dans un second temps, l'inventaire des forces et faiblesses.

### **A- Etat des lieux sur les activités de la DRH et les conditions de travail**

#### **1- Etat des lieux de quelques activités de la DRH**

L'état des lieux que nous présentons ici est relatif à quelques pratiques de gestion des Ressources Humaines que nous avons observées au cours de notre stage. Elles concernent spécifiquement :

- le recrutement ;
- la gestion des carrières ;
- la formation ;
- la notation du personnel;
- les conditions de travail.

##### ***a- La pratique du recrutement***

Le recrutement est une pratique de la gestion des Ressources Humaines qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts en tenant compte du principe de l'adéquation profil /poste.

Dans la fonction publique béninoise, le recrutement est une activité qui relève du Ministère en charge de la fonction publique qui reçoit lui-même les crédits y afférents, du Ministère de l'Economie et des Finances qui prévoit chaque année dans le budget général de l'Etat des ressources pour le recrutement d'agents de l'Etat. En général, ces crédits ne répondent pas aux besoins réels de l'Etat en Ressources Humaines. Dans ces conditions, ce sont les ministères dits sociaux (éducation nationale et santé notamment) et stratégiques (défense nationale, sécurité etc) qui se taillent la part du lion dans ces ressources limitées.

Le Ministère en charge de la Fonction publique organise le concours de recrutement et met les lauréats à leur disposition. Il se pose parfois le problème de la compétence des agents recrutés qui ne combinent pas souvent les attentes des ministères.

Au MEMP, les crédits alloués servent en général à recruter du personnel enseignant en raison de la grande pénurie observée dans les écoles maternelles et primaires publiques. En effet, le déficit en enseignants pour l'année scolaire 2012-2013 était évalué à 10400 alors que le Gouvernement n'a pu autoriser que le recrutement de 1629 enseignants contractuels dont les résultats du concours de recrutement organisé le 21 septembre 2013 sont toujours attendus.

Depuis plusieurs années, du personnel administratif (administrateurs, attachés, secrétaires, informaticiens, statisticiens, planificateurs, etc.) n'a plus été recruté ; ce qui justifie en partie l'affectation de nombreux enseignants à des fonctions administratives autres que celles pédagogiques pour lesquelles ils sont recrutés. On peut comprendre aisément pourquoi la moitié des effectifs de la DRH est constituée d'enseignants, ce qui pose l'épineux problème de l'adéquation profil-poste et la nécessité de leur formation pour le renforcement de leurs capacités.

**Conclusion séquentielle :**

- **insuffisance quantitative et qualitative de personnel ;**
- **inadéquation profil / poste pour les emplois administratifs.**

***b- La pratique de la gestion des carrières***

La gestion de la carrière du personnel est l'ensemble des activités visant à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les différents actes qui affectent la vie professionnelle du travailleur depuis son entrée jusqu'à sa sortie de l'organisation.

Au MEMP, le cadre juridique de gestion des carrières des fonctionnaires et agents de l'Etat est constitué par :

- la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat ;
- les statuts particuliers ;
- le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

En général, les actes de gestion des carrières sont signés par les ministres en charge de la fonction publique et des finances. Cependant, depuis 2004, et par le décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004, certaines attributions du ministre chargé de la fonction publique ont été transférées au(x) ministre(s) en charge de l'éducation nationale en matière de gestion des personnels enseignants au Bénin. Ainsi, les attributions concernant les actes ci-après sont transférées :

- engagement ;
- nomination ;
- titularisation ;
- avancements d'échelons ;
- reclassements ;
- engagements par contrats de travail ;
- avenants aux contrats de travail.

Ces actes sont pris et présentés par le Directeur des Ressources Humaines et transmis directement dans le circuit des visas au Ministère de l'Economie et des Finances sans plus passer par le Ministère en charge de la Fonction publique.

Néanmoins, malgré ce transfert de compétences, il persiste une lenteur dans la parution des actes administratifs des enseignants due entre autres, à l'inadéquation profil/poste de certains agents en charge de la gestion des carrières, la saisie et la validation des actes au Service de Gestion du Fichier Unique de Référence à la Direction Générale de la Fonction Publique.

**Conclusion séquentielle :**

- **retard dans la parution des actes administratifs ;**
- **inadéquation profil / poste pour les emplois administratifs.**

*c - La pratique de la formation*

La formation est un moyen pour le Ministère d'adapter ses Ressources Humaines à une évolution technologique et professionnelle des emplois disponibles.

Cette pratique sera étudiée par rapport aux différentes phases du processus de gestion de la formation dans les organisations

- ✓ la politique de formation

La politique de formation est un document dans lequel on trouve la volonté exprimée par la hiérarchie et engageant toute l'organisation en matière de formation. Elle retrace les grandes orientations en matière de formation du personnel.

La politique de formation favorise l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de direction.

Au cours de notre stage, nous avons constaté que le MEMP ne dispose pas d'un document écrit qui définit sa politique générale en matière de formation.

**Conclusion séquentielle : inexistence d'un document écrit de politique de formation continue.**

✓ Le plan de formation

Le plan de formation est la traduction formalisée de la politique de formation de l'organisation ; il est un outil nécessaire pour une bonne politique de développement et représente l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'entreprise et dans un cadre budgétaire défini par celle-ci. Il est un outil de management de la formation. Il permet ainsi à la DRH de planifier à court et à moyen termes, les actions de formation au profit du personnel.

La gestion de la formation est assurée au MEMP par la DRH. Cette dernière gère tout le processus depuis le recueil et l'analyse des besoins de formation jusqu'à l'évaluation de la formation.

Dès que l'élaboration du plan de formation est lancée, chaque agent reçoit une fiche de besoin en formation qu'il renseigne, fait valider par sa hiérarchie et renvoie à la DRH pour analyse. Une fois les fiches recueillies, la DRH apprécie la pertinence des besoins exprimés en tenant compte des contraintes budgétaires et des orientations du Ministère. Les besoins de formation jugés pertinents sont retenus et pour chaque besoin de formation identifié, l'action de formation correspondante est proposée.

La démarche d'identification et d'analyse pose plusieurs problèmes

D'abord, la plupart des agents ne respectent pas les délais de remise des fiches de besoins en formation de leurs différents collaborateurs. Tous les

besoins de formation ne sont donc pas pris en compte dans l'analyse des besoins.

Ensuite, les besoins de formation dont il est question ici sont en réalité des demandes de formation, puisque le besoin traduit un écart entre un état actuel et un état désiré. La démarche d'identification et d'analyse des besoins telle que décrite permet seulement de recenser des demandes de formation sans les confronter avec un référentiel (le référentiel des emplois et des compétences par exemple) ou le plan stratégique du MEMP. Or, seule cette mise en relation permet de constater un écart, un besoin dont la formation pourrait être une solution.

Enfin, la formation est cantonnée aux besoins à court terme des individus et des services et semble déconnectée des projets stratégiques de la banque à moyen et long termes.

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons donc conclure que la démarche d'identification et d'analyse des besoins de formation n'est pas pertinente.

Les différentes actions de formation sont réunies et ordonnées pour former le plan de formation. Le plan précise pour chaque action de formation, le type de formation (interne, intra ou interentreprises), le public cible, le coût et la période de formation.

Signalons tout de même que le plan de formation triennal du ministère en cours d'élaboration depuis un moment n'est toujours pas validé.

#### **Conclusion séquentielle :**

- **analyse non pertinente des besoins de formation ;**
- **inexistence de plan de formation.**

✓ L'évaluation post-formation

L'évaluation est un acte délibéré et socialement organisé aboutissant à un jugement de valeur » (Barbier, 2001, p.36). Elle met en corrélation des

résultats attendus par rapport à des connaissances acquises au cours de la formation.

Pour l'exécution des modules de formation offerts au Ministère par certains organismes de formation ou par certains Partenaires Techniques et Financiers (PTF) en raison des objectifs à atteindre dans le cadre du programme de renforcement des capacités, il est simplement procédé à la désignation des agents sans des critères objectivement définis pour suivre ces modules de formation et ces rares actions de formation ne sont pas évaluées.

Par exemple les actions de formation organisées par la DRH au profit du personnel du MEMP en 2012 sur un financement du programme Fast Track Initiative n'ont pas été évaluées. Les agents, à l'issue de ces formations, n'ont produit aucun rapport de fin de formation attestant leurs nouvelles aptitudes et habiletés et aucun système n'est mis en place du retour de formation afin de mesurer leurs nouvelles aptitudes à tenir leur poste. Aucun mécanisme de suivi des agents formés n'est institué.

**Conclusion séquentielle : inexistence de l'évaluation des actions de formation organisées.**

#### *d- La pratique de la notation du personnel*

Le système de notation est institué par les dispositions de l'article 52 alinéa 1 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'État et modifié par la loi n° 89-020 du 12 mai 1989 qui stipule : «Tout Agent Permanent de l'Etat en activité ou en détachement fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur ».

La notation est une méthode d'évaluation des agents qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères liés aux aptitudes professionnelles, aux

qualités de l'agent et à la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

La notation tient compte de deux éléments essentiels :

- l'appréciation littérale ;
- la note chiffrée variant de 0 à 20.

Dans le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (SGAPE), la notation doit avoir lieu à partir du 15 août de chaque année en comité de direction pour statuer sur la proposition de note du supérieur hiérarchique. La note retenue doit être ensuite communiquée à l'agent pour lui faire savoir ses atouts et ses insuffisances, aux fins de l'amélioration de ses performances et de son comportement.

Dans la réalité, la notation telle que prévue par la loi n'est pas respectée et comporte beaucoup d'insuffisances. La notation du personnel n'est pas systématique tous les ans. Les bulletins ne sont pas régulièrement remplis et signés comme le prescrivent les dispositions précitées.

Par ailleurs, c'est lorsque les échéances des avancements et des promotions approchent que les bulletins des années antérieures sont remplis. Dans ces conditions, il arrive très souvent que ce soient des Directeurs ou responsables déjà déchargés de leurs fonctions qui procèdent à la notation. Aussi, en l'absence de ceux-ci, ce sont des Directeurs qui n'ont pas été les supérieurs hiérarchiques des agents qui procèdent à la notation. Les notes attribuées ne suivent donc pas la procédure sus-décrite et ne reflètent pas la réalité.

**Conclusion séquentielle : complaisance et laxisme dans la procédure annuelle de notation.**

La réglementation telle qu'elle est appliquée aujourd'hui ne permet pas de noter objectivement l'agent. Il en résulte que les notes attribuées sont certainement influencées par la nature des rapports qui lient l'agent à son supérieur hiérarchique.

**Conclusion séquentielle : Inexistence de critères de notation assortis d'indicateurs.**

## **2- Les conditions de travail**

De manière générale, on définit les conditions de travail comme l'ensemble des éléments directement et indirectement reliés au travail et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par la société, et désirable ou non par le salarié. Elles concernent :

- le cadre et l'environnement de travail ;
- les matériels de travail ;
- la santé et la sécurité au travail ;
- les Ressources Humaines disponibles.

### **❖ Point sur le cadre et l'environnement de travail**

Les locaux qui abritent le MEMP, cadre de notre stage, se situent sur trois différents sites dans la ville de Porto-Novo, éloignés les uns des autres. L'Etat béninois pendant longtemps s'est contenté des bâtiments coloniaux pour loger ses services. L'administration gagnant en ampleur d'année en année, ces bâtiments se sont révélés inadaptés et insuffisants. La solution immédiate trouvée par l'administration est de prendre en bail des bâtiments privés dont la liste s'allonge au fil des ans. Ces bâtiments privés à usage administratif n'ont pas la configuration d'un bâtiment administratif ; les bureaux pour la plupart sont exigus, mettant ainsi à l'étroit les agents à leur poste de travail ; ils sont mal éclairés, pas bien aérés ; de même les déplacements d'un service à un autre constitue un coût pour le salarié avec tous les risques d'accident, de perte des courriers et d'indiscrétion dans le contenu des courriers confidentiels.

**Conclusion séquentielle : insuffisance et exigüité des bureaux; conditions ergonomique non remplies; risque d'accident de travail. (Inadéquation du cadre de travail)**

❖ le matériel de travail

Un effort est fait pour doter les services en matériel et en mobiliers de bureau toutefois, nous avons constaté une insuffisance notoire à ce niveau.

Au titre des supports de travail, des manuels de procédure de gestion des Ressources Humaines dans lesquels il est décrit les étapes d'exécution de chaque activité sont mises à disposition de chaque agent.

**Conclusion séquentielle :**

- **insuffisance de matériels et de fournitures de bureau ;**
- **existence de manuel de procédure de gestion des Ressources Humaines.**

❖ Sécurité au travail

Presque tous les services sont dotés d'outils informatiques mais les écrans des micro-ordinateurs ne sont pas protégés par les dispositifs adéquats pour diminuer les effets des ondes qu'ils émettent.

**Conclusion séquentielle: inexistence d'équipements de protection individuelle.**

❖ Couverture sanitaire

Le personnel de la DRH comme tous les fonctionnaires d'ailleurs bénéficie de la prise en charge médicale de la part de l'Etat qui contribue au 4/5 des soins qui leur sont administrés.

**Conclusion séquentielle : existence d'une prise en charge médicale**

### ❖ Point sur les Ressources Humaines

Pour ce qui est de l'effectif du personnel disponible, il reste toujours en nombre insuffisant face à l'immensité de la tâche qu'il y a à exécuter dans les différents services de la DRH.

### **Conclusion séquentielle: insuffisance du personnel technique**

#### **B- Inventaire des éléments de l'état des lieux.**

##### **1- Au titre des forces**

- transfert de certaines attributions du ministre chargé de la fonction publique aux ministres en charge de l'éducation en matière de gestion des personnels enseignants ;
- existence de quelques actions de formation continue du personnel ;
- existence de manuel de procédure de gestion des Ressources Humaines ;
- existence d'une prise en charge médicale du personnel.

##### **2- Au titre des faiblesses**

- insuffisance qualitative et quantitative de personnel ;
- inadéquation profil/poste ;
- Retard dans la parution des actes de gestion administrative ;
- Inexistence de document écrit de politique de formation ;
- analyse non pertinente des besoins de formation ;
- Inexistence de plan de formation ;
- inexistence de l'évaluation des actions de formation organisées ;
- Complaisance et laxisme dans la notation annuelle des agents ;
- Non pertinence des critères d'appréciation ;
- non-respect de la procédure de notation pour l'avancement de grade ;

- Insuffisance de matériels et de fournitures de bureau ;
- inexistence d'équipements de protection individuelle ;
- insuffisance du personnel technique.

Les insuffisances relevées lors de l'état des lieux constituent des difficultés auxquelles le MEMP est confronté. Il doit y apporter des solutions appropriées pour l'efficacité du système de gestion des Ressources Humaines.

## **SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ET LA VISION GLOBALE DE SA RESOLUTION**

A partir des différents problèmes identifiés nous avons :

- Choisi et justifié la problématique de notre étude (**Paragraphe 1**)
- exposé globalement notre vision en ce qui concerne la résolution de cette problématique (**Paragraphe 2**).

### **PARAGRAPHE 1: choix et justification de la problématique**

#### **A- CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE**

Au terme de l'état des lieux que nous avons réalisé, plusieurs problèmes ont été identifiés. Leur regroupement par centre d'intérêt est présenté dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°10: Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

n° d'ordre	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Gestion du recrutement	-Non prise en compte effective des besoins réels en personnel ; -inadéquation quantitative et qualitative entre l'effectif requis et les effectifs recrutés ; -inadéquation profil/poste.	Gestion inefficace du recrutement	Problématique de l'amélioration du système de recrutement
02	Gestion des carrières	Retard dans la parution des actes administratifs	Gestion inefficace des carrières	Problématique de l'amélioration du système de gestion des carrières
03	Formation du personnel	-analyse non pertinente des besoins de formation; -défaut d'une politique écrite de formation - inexistence de plan de formation ; - inexistence de l'évaluation des actions de formation organisées.	gestion non optimale de la formation du personnel	Problématique d'une gestion optimale de la formation du personnel
04	Notation du personnel	- non pertinence des critères de notation ; - non définition d'objectifs aux agents ; - complaisance et laxisme dans la notation des agents.	Notation non objective du personnel	Problématique de la mise en place d'un système pertinent d'appréciation des performances du personnel
05	Conditions de travail	➤ inadéquation du cadre de travail ; ➤ Insuffisance de matériels et de fournitures de bureau ; ➤ Personnel technique insuffisant.	conditions de travail peu satisfaisantes	Problématique d'amélioration des conditions de travail

**Source : observations de stage**

De l'analyse des différents problèmes identifiés au cours de l'état des lieux nous avons dégagé cinq (05) grandes problématiques en fonction des objectifs visés. Il s'agit de :

- la problématique de l'amélioration de la pratique de recrutement au MEMP ;
- la problématique de l'amélioration du système de gestion des carrières des enseignants ;
- la problématique d'une gestion optimale de la formation du personnel administratif du MEMP ;
- la problématique d'amélioration du système de notation du personnel.
- La problématique d'une amélioration des conditions de travail du personnel.

La réalisation d'un mémoire professionnel exige l'étude approfondie des différentes problématiques dans une démarche scientifique. Cette étude serait d'une grande utilité pour la structure. Cependant les exigences du mémoire nous obligent à n'en retenir qu'une seule qui fera de notre part l'objet d'analyse en vue de permettre à la structure d'accueil d'atteindre sa mission de renforcement des capacités et de valorisation des RH du Ministère.

Après un examen minutieux du tableau de regroupement par centre d'intérêt ci-dessus, nous nous rendons compte que la formation du personnel est le centre d'intérêt le plus pertinent. Il s'agit donc d'un domaine important dont dépendent l'amélioration du rendement des travailleurs et la productivité de l'organisation.

En effet, la formation est un investissement qui doit être non seulement rentabilisé, optimisé, mais surtout une activité de GRH qui doit être planifiée, bien gérée en vue de son efficacité et de sa pertinence. Le rendement que l'on attendrait d'un agent très motivé et bien rémunéré, ne dépend-il pas finalement de sa formation professionnelle, qu'elle soit initiale ou continue ?

C'est pourquoi nous nous sommes intéressés à *la problématique d'une gestion optimale de la formation professionnelle continue du personnel.*

Notre étude portera donc sur **la problématique du renforcement des capacités du personnel administratif du MEMP.**

Ainsi, par rapport à cette problématique, nous avons comme :

✚ problème général :

- **la Gestion non optimale de la formation du personnel administratif du MEMP**

✚ problèmes spécifiques :

- **analyse non pertinente des besoins de formation(PS1)**
- **défaut d'une politique écrite de formation (PS2)**
- **inexistence de plan de formation(PS3)**

Intéressons-nous à présent à la justification de la problématique relative au sujet.

## **B- Justification de la problématique choisie**

Nous avons porté notre choix sur ce sujet car, il n'est plus un secret de nos jours que l'investissement dans l'amélioration de la qualité des Ressources Humaines grâce à la formation, devient le plus précieux des investissements des organisations modernes en quête de compétences pour leur développement.

Or, l'analyse de la pratique de formation du personnel administratif du MEMP montre que, s'il est vrai que des efforts sont consentis pour assurer la formation du personnel en vue de l'amélioration de leur prestation, le constat est clair que les connaissances acquises n'impactent généralement pas de façon positive la prestation des agents d'où par exemple les nombreux actes administratifs pris par les responsables à divers niveaux et qui ne respectent aucune norme administrative.

Au regard de ce qui précède, et vu le rôle combien prépondérant que joue la formation sur le développement des capacités et par conséquent sur les performances administratives, des actions doivent être orientées vers l'amélioration des compétences du personnel administratif du MEMP.

Nous avons donc pensé, face à cette situation, analyser la problématique du renforcement des capacités du personnel administratif, à travers les outils et démarches nécessaires, que les responsables administratifs de la DRH utiliseront au profit de cette catégorie de personnel, d'où le sujet : « **la problématique du renforcement des capacités du personnel administratif du MEMP** ».

A présent, il s'avère nécessaire de préciser la vision globale de résolution de la problématique après l'avoir spécifiée.

## **PARAGRAPHE 2- spécification et vision globale de résolution de la problématique choisie**

La spécification de la problématique est présentée dans une première partie et dans une seconde partie sa vision de résolution.

### **A- Spécification de la problématique**

Les différentes évolutions technologiques et organisationnelles accroissent les déficits de qualifications. Ainsi donc pour établir l'équilibre organisationnel et résoudre les divers problèmes de qualité et de qualification, l'entreprise doit avoir une vision prospective qui lui permet de mettre en œuvre les actions concrètes de développement de ses Ressources Humaines. Parmi ces actions, figure en bonne place, **la formation** qui constitue un des moyens susceptibles d'apporter des réponses aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés.

Ainsi, les approches de solutions aux problèmes spécifiques relevés dans le cadre de la réalisation de notre étude permettront effectivement de renforcer

les capacités du personnel administratif du MEMP par la formation professionnelle continue.

Trois problèmes spécifiques pertinents sont retenus. Ces problèmes spécifiques sont :

- **analyse non pertinente des besoins de formation (PS1)**
- **Inexistence d'une politique écrite de formation (PS2) ;**
- **Inexistence de plan de formation (PS3).**

C'est pour résoudre ces problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « **la problématique du renforcement des capacités du personnel administratif du MEMP** ».

## **B- Vision globale de résolution de la problématique**

La vision globale de résolution concerne le problème général et chacun des problèmes spécifiques.

### **1- Approche théorique de résolution du problème général**

Le problème général soulevé est celui de « **la Gestion non optimale de la formation professionnelle continue du personnel administratif du MEMP** ».

A ce propos, nous dirons que le MEMP, à l'instar de toutes les autres organisations, est sans cesse soumis aux changements constants de son environnement. Ces changements, pour être bien compris, doivent être considérés par les autorités comme une nécessité stratégique.

Dans ces conditions, la fonction formation doit être repensée à travers les objectifs, les priorités, les moyens, les méthodes et les structures.

Ce problème général sera donc résolu par **la mise en place d'un système de gestion optimale de la formation professionnelle continue du personnel administratif.**

## **2- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques**

### ***a) Approche théorique liée au problème spécifique n°1***

Le problème spécifique n°1 est relatif à une **analyse non pertinente des besoins de formation du personnel administratif.**

Le suivi rigoureux et méthodique du processus d'identification et d'analyse des besoins de formation tel qu'il est prôné par la doctrine, constitue donc la solution à ce problème spécifique.

### ***b) Approche théorique liée au problème spécifique n°2***

Le problème spécifique n°2 est relatif à l'**inexistence d'une politique écrite de formation.**

Pour une organisation, se doter d'un document de politique de formation continue, constitue un engagement réel à la mise en œuvre d'une culture de formation, et donc être en accord avec le cadre institutionnel en la matière. Cette politique fixera les grandes orientations de la formation continue pour les années à venir. La politique de formation devient alors un outil de mobilisation efficace pour l'ensemble des travailleurs de l'organisation pour laquelle elle s'applique. C'est pourquoi, la résolution de ce problème spécifique passe par **l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de formation.**

### ***c) Approche théorique liée au problème spécifique n°3***

Le problème spécifique n°3, a rapport à l'**inexistence de plan de formation.**

Le plan de formation désigne un document qui récapitule toutes les actions de formation retenues sur une période donnée et validées par les instances de décision. Il peut s'étaler sur un, trois ou cinq ans. L'importance du plan de formation réside dans le fait qu'il opère préalablement un diagnostic au niveau des problèmes constatés. Une fois le diagnostic établi, il détermine les objectifs de formation en tenant compte des besoins exprimés par les agents. Ces besoins sont analysés, et s'en suit la programmation

proprement dite des actions de formation. En d'autres termes, le plan de formation est l'outil privilégié de gestion de la formation professionnelle continue. **C'est pourquoi, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation** est la solution au problème spécifique n°2.

*d) Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique*

La synthèse des différentes approches de résolution des problèmes spécifiques identifiés se présente dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°11: Synthèse des approches de résolution des problèmes**

Niveaux d'analyses		Problèmes	Approches théoriques retenues
général		Gestion non optimale de la formation du personnel	Approche théorique basée sur la mise en place d'un système de gestion optimale de la formation du personnel
spécifiques	01	analyse non pertinente des besoins de formation	Approche théorique basée sur un suivi rigoureux du processus d'identification et d'analyse des besoins de formation du personnel administratif
	02	Inexistence d'une politique écrite de formation	Approche théorique basée sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique écrite de formation
	03	l'inexistence de plan de formation	Approche théorique basée sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation

Source : observations de stage

### *e) Séquences de résolution de la problématique*

La vision globale de résolution des différents problèmes exposés ci-dessus sera concrétisée à travers une démarche de recherche structurée en deux phases comprenant chacune cinq étapes.

#### **PHASE 1 : Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Au cours de cette première phase, il s'agira de:

- 1) fixer les objectifs de l'étude suivant les problèmes à résoudre ;
- 2) identifier les causes et hypothèses relatives à chaque problème ;
- 3) construire le Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- 4) faire la revue de littérature ;
- 5) présenter la méthodologie adoptée.

#### **PHASE 2 : Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solutions**

Au cours de cette phase, nous aurons notamment à :

- 1) collecter et traiter les données;
- 2) analyser les données réunies puis établir le diagnostic;
- 3) exposer les approches de solutions;
- 4) préciser les conditions de mise en œuvre desdites solutions;
- 5) élaborer un Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

**CHAPITRE DEUXIEME**  
**CADRE THEORIQUE ET**  
**METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE,**  
**APPROCHES DE SOLUTIONS**

Ce chapitre sera consacré d'une part au cadre théorique et méthodologique de l'étude (**section 1**) et d'autre part, à la vérification des hypothèses et aux approches de solutions. (**Section 2**).

## **SECTION 1: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Cette section portera sur la présentation des objectifs, des hypothèses et la revue de littérature (**paragraphe 1**) ainsi que sur la méthodologie adoptée (**Paragraphe 2**).

### **PARAGRAPHE1: objectifs, hypothèses et revue de littérature**

#### **A- Objectifs et hypothèses de l'étude**

##### **1- Les objectifs de l'étude:**

La fixation de nos objectifs se fera en termes :

- d'objectifs général par rapport au problème général
- d'objectifs spécifiques par rapport aux problèmes.

Ainsi, avons-nous :

**Objectif général :** Contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation continue du personnel administratif du MEMP.

**Objectif spécifique n°1 :** Proposer des outils d'identification et d'analyse des besoins de formation ;

**Objectif spécifique n°2:** Proposer l'élaboration et la mise en place d'une politique écrite de formation;

**Objectif spécifique n°3:** suggérer un processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation;

Les objectifs ainsi fixés, nous passerons à la formulation des hypothèses qui serviront de pistes de recherche en partant des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

## **2 - Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude**

Les causes que nous présenterons à ce niveau sont celles supposées être à la base des différents problèmes spécifiés. Les résultats de nos enquêtes interviendront pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées.

### **➤ Causes et hypothèse liées au problème spécifique d'analyse non pertinente des besoins de formation (PS1)**

Quelle est la cause d'une mauvaise analyse des besoins de formation?

La démarche d'élaboration du plan de formation repose fondamentalement sur un concept central : celui du besoin de formation, lequel renvoie au constat d'un écart entre une situation souhaitée et une situation actuelle. La construction du plan de formation suppose donc une phase préalable de recueil et d'analyse des besoins. Selon le mot de Saint-Sauveur<sup>4</sup>, « c'est à ce moment que se joue toute la pertinence du plan de formation ».

L'analyse des besoins ne saurait donc, vue son importance, être livrée à l'empirisme et à l'intuition. Elle doit, au contraire, être systématique et s'appuyer sur des outils précis.

De ce fait, une bonne analyse des besoins ne peut être faite sans une maîtrise de ses outils. Nous sommes donc portés à dire que, l'inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins de formation pourrait être à la base d'une mauvaise analyse des besoins de formation.

**(Hypothèse spécifique 1) : « l'analyse non pertinente des besoins de formation est due à l'inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins de formation ».**

➤ **Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'inexistence d'une politique écrite de formation (PS n°2)**

Quelle est la cause de l'inexistence d'une politique écrite de formation au MEMP ?

La politique de formation est un document écrit dans lequel sont décrites les grandes lignes qui serviront de guide pour orienter les formations qui seront organisées au profit des agents. Ainsi, les responsables auraient montré toute leur volonté de donner une véritable culture de formation au personnel, en validant une politique de formation telle que le cadre organique c'est à dire s'ils avaient perçu son utilité. Nous sommes donc portés à dire que **la méconnaissance par les responsables du MEMP, de l'utilité d'une politique de formation pourrait être à la base de l'inexistence de politique écrite de formation.**

*(Hypothèse spécifique n°2) «L'inexistence d'une politique écrite de formation est due à la méconnaissance par les autorités, de l'utilité d'une politique de formation.»*

➤ **Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'inexistence de plan de formation (PS n°3):**

Quelle peut être la cause de l'inexistence d'un plan de formation au MEMP ?

Le plan de formation est l'outil par excellence de gestion de la formation professionnelle continue. Bien qu'il soit la traduction matérielle de la politique de formation, il faut reconnaître que son élaboration et sa mise en place relèvent surtout de la compétence des responsables en charge de la formation professionnelle ; il s'agit du Directeur des Ressources Humaines et de ses collaborateurs. Mais pourquoi ne l'ont-ils pas réalisé?

Nous pensons à la méconnaissance par ces acteurs, des techniques

d'élaboration d'un plan de formation, mais surtout à la méconnaissance par les autorités, de son utilité.

**(Hypothèse spécifique n°3) «*L'inexistence de plan de formation est due à la non perception de son utilité.*».**

La résolution des causes de chaque problème spécifique contribue à la résolution du problème général.

Tableau N°12: Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
<b>Niveau général</b>	<b>Problème général</b> Gestion non optimale de la formation du personnel administratif du MEMP	<b>Objectif général</b> Contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation du personnel administratif du MEMP		
<b>Niveaux spécifiques</b>	<b>1</b> <b>Problème spécifique 1</b> Analyse non pertinente des besoins de formation	<b>Objectif spécifique 1</b> Proposer des outils d'identification et d'analyse des besoins de formation	<b>Cause spécifique 1</b> Inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins de formation	<b>Hypothèse spécifique 1</b> L'analyse non pertinente des besoins de formation est due à l'inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins de formation
	<b>2</b> <b>Problème spécifique 2</b> Inexistence d'une politique écrite de formation	<b>Objectif spécifique 2</b> Proposer l'élaboration et la mise en place d'une politique écrite de formation	<b>Cause spécifique</b> Méconnaissance par les autorités de l'utilité d'une politique de formation	<b>Hypothèse spécifique 1</b> L'inexistence de politique de formation est due à la non perception de son utilité
	<b>3</b> <b>Problème spécifique 3</b> Inexistence de plan de formation	<b>Objectif spécifique 3</b> suggérer un processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de formation	<b>Cause spécifique 3</b> Méconnaissance par les autorités de l'importance d'un plan de formation	<b>Hypothèse spécifique 2</b> L'inexistence de plan de formation est due à la méconnaissance de l'importance d'un plan de formation

Source : observations de stage

## **B- Revue de littérature**

Il nous paraît donc essentiel de faire le point sur le vocabulaire utilisé (1) avant d'explorer les contributions des auteurs à la résolution des problèmes spécifiques en étude (2).

### **1- Clarification conceptuelle**

#### **▪ La formation :**

La formation peut être définie comme «*un ensemble d'actions, moyens, méthodes, et supports planifiés, qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences, et leurs attitudes.*» (J.M.PERETTI ; GRH et Gestion des personnes, 9<sup>ème</sup> édition ; Paris ; VUIBERT ; 2000 ; PP 191-206).

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

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

**La formation professionnelle continue** quant à elle, est définie entre autres par Jean Pierre CITEAU (2002, p 113) comme « l'ensemble des dispositions (pédagogiques) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle ».

#### **▪ Le plan de formation :**

J-P. CITEAU (5e édition, Armand Colin, 1999-2000) dans Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques, définit le plan de formation comme «*l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement des entreprises.*»

## **2- Connaissances antérieures relatives à la résolution des problèmes spécifiques**

### **a- Connaissances antérieures relatives à l'analyse non pertinente des besoins de formation: (PS n°1°)**

L'identification et l'analyse des besoins de formation tournent autour du concept fondamental de besoin.

**De Ketelé et al.** (1988) définissent le besoin comme un décalage entre une situation réelle et une situation idéale. **Le Boterf** (1990) ne dit pas autre chose quand il affirme que « les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel ». Abondant dans le même sens, **Faisandier et Soyer** (2007) écrivent que « le besoin naît d'une situation de déséquilibre, d'un manque ». Cependant, ils ajoutent que parler de besoins de formation peut être considéré comme un abus de langage, une contraction pratique pour "faire court", mais qui peut présenter des dangers. Pour ces deux auteurs, « le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation. Ou encore, le recueil des problèmes à résoudre par la formation ».

Pour **Bourgeois** (1991), le besoin se conçoit comme une **construction mentale** articulée autour de trois pôles distincts mais étroitement liés :

- ❖ le pôle de la représentation de la situation actuelle, dans lequel le besoin est exprimé en termes de problème, de dysfonctionnement, d'exigence, de nécessité, de défaut ;
  
- ❖ le pôle de la représentation de la situation attendue, dans lequel le besoin est exprimé en termes de désir, de souhait, d'aspiration, de motivation ;
  
- ❖ le pôle de la représentation des perspectives d'action dans lequel le besoin est exprimé en termes d'action à mener.

Il suffit qu'un seul de ces trois pôles soit saillant dans la perception d'un acteur (point d'entrée) pour qu'un besoin soit exprimé.

L'idée de pouvoir réaliser des « inventaires de besoins » aboutissait donc rapidement à une impasse, et l'analyse des besoins apparaissait dès lors (Bourgeois, 1991) comme un double et complexe processus d'élucidation

- faire émerger les représentations des acteurs et de négociation sociale
- déboucher sur une représentation commune en termes d'objectifs.

Un tel processus est ouvert à deux niveaux :

- d'une part, il consiste à donner la parole à tous les acteurs de la formation, y compris les bénéficiaires, pour une question de pertinence et donc d'efficacité.
- d'autre part, il ne débouche pas nécessairement sur de la formation, à travers des objectifs inducteurs de formation, mais peut mettre en évidence la nécessité d'autres actions, issues d'objectifs inducteurs de changement structurel ayant parfois des enjeux institutionnels importants pas nécessairement souhaités par la Direction ou les pouvoirs publics.

**Barbier et Lesne** (1977) aussi soulignent l'ambiguïté du concept de besoin, liée à ses connotations à la fois objective et subjective : objective, dans le sens où le besoin est censé être le reflet d'une nécessité naturelle ou sociale ; et subjective, dans la mesure où il n'existe qu'à travers le filtre des perceptions de l'individu.

Dans le même ordre d'idées que Barbier et Lesne, **Meignant** (1995) écrit que la notion de "besoin" est ambiguë, si on la comprend comme quelque chose qui existerait indépendamment de son contexte. L'auteur identifie les six sources suivantes, dont le besoin de formation constitue, selon lui, la synthèse orientée vers l'action de formation : l'environnement interne de l'entreprise, l'environnement externe de l'entreprise, les projets traduisant la stratégie de l'entreprise, la politique sociale de l'entreprise, l'expression des

attentes des individus et l'offre de formation. Disposer d'une image fiable de ces six sources d'information permet la mise en œuvre d'une méthodologie adaptée de détermination des besoins et d'objectifs pertinents.

**b- Connaissances antérieures relatives à l'inexistence de politique écrite de formation : (PS n°2**

Nous développerons les théories des auteurs relatives à la formation professionnelle continue, notamment les tenants et aboutissants d'une gestion optimale de la formation professionnelle continue.

Signaler l'inexistence de politique de formation dans le contexte de l'optimisation de la gestion de la formation revient à montrer l'importance de la mise en place d'une politique de formation. Plusieurs auteurs ont en effet réfléchi dans ce sens à travers leurs écrits.

Ainsi, la politique de formation selon Guy LE BOTERF est une composante des stratégies de l'entreprise. C'est un document dans lequel la Direction Générale exprime sa volonté et son engagement en matière de formation. Elle est constituée de l'ensemble des acteurs, des moyens et des procédures qui fondent l'orientation de la formation. (Guy LEBOTERF, 1995 : p 40). Il est donc important d'attirer l'attention des dirigeants de l'entreprise sur leur intérêt à mettre en place une politique de formation, politique perçue en tant que document écrit.

Quant à Sylvie St-ONGE, elle retient que le mode de prise de décision des actions de formation détermine l'équité du processus. Il importe pour ne pas tomber dans le favoritisme, de déterminer les actions de formation sur une base rationnelle. (Sylvie St-ONGE et al. 2004, p.249). Ceci vient renforcer l'idée de l'importance de la mise en place d'un cadre de référence en matière de formation du personnel.

**c- Connaissances antérieures relatives à l'inexistence de plan de formation (ps n°3) :**

Le plan de formation est l'outil privilégié de la gestion de la formation

professionnelle continue. Nous pouvons donc affirmer qu'à l'instar de la politique de formation, signaler son inexistence revient à en montrer l'importance au service d'un système de formation continue qui se veut pertinent. Le lien entre le plan de formation et la politique de formation est d'ailleurs évident puisque l'un est la traduction matérielle de la volonté exprimée à travers l'autre.

C'est pourquoi, **Guy LE BOTERF** dira qu'améliorer la qualité du système de formation suppose une cohérence entre les stratégies de l'entreprise et les éléments tels que l'élaboration du plan de formation, la conception du cahier des charges et l'évaluation des effets des actions de formation.

**Alain MEIGNANT (1995, p.103)**, énonce l'importance de la formation qui s'inscrit dans le cadre d'une démarche, d'un système constitué de cinq piliers. Il écrit que : *«le système de formation doit se fonder sur les cinq piliers ci-après pour ne pas comporter des lacunes : l'adéquation des services rendus par la formation aux besoins de l'entreprise, l'exigence selon laquelle il doit exister une politique et un plan pour qu'il y ait formation, le mode de conception des programmes de formation et la détermination des prestataires, le suivi et le contrôle qui permettent de maîtriser les coûts et de remédier aux insuffisances en cours d'exécution du plan de formation. La visibilité des résultats permet de mesurer les impacts et la pertinence du système de formation »*.

Le plan de formation n'est pas une fin en soi. Son processus d'élaboration est aussi important que son contenu (Alain MEIGNANT, 1995 : p 202).

Il est souhaitable que le plan de formation concerne une période de trois (3) à cinq (5) ans. Se limiter à une période d'un (1) an constitue un frein à une action à moyen et long termes dans l'entreprise. (Jean – Marie PERETTI, 2004 : p 194).

L'analyse des besoins de formation identifiés constitue une étape fondamentale de la démarche d'élaboration du plan de formation. Car, elle engage l'avenir du plan de formation. (Jean-Marie PERETTI, 1995 : p192). Elle repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures. (Jean – Marie PERETTI, 2004 : p 195).

Dans les formations considérées comme des échecs, on retrouve presque toujours le fait que l'action ait été choisie sans grande analyse préalable. (**Alain MEIGNANT, 1995 : p 101**). Il existe donc un lien étroit entre l'analyse des besoins de formation identifiés et les objectifs de formation. Le but ultime de l'analyse des besoins est de produire des objectifs de formation pertinents et réalistes.

Selon **Alain MEIGNANT**, une bonne méthodologie d'analyse des besoins et souhaits de formation doit avoir quatre caractéristiques :

- ✓ Elle doit permettre de prendre en compte les besoins de compétence de l'organisation et le niveau réel des salariés ;
- ✓ Elle doit être adaptée au type d'objectif de formation à atteindre ;
- ✓ Elle doit permettre le meilleur résultat au moindre coût ;
- ✓ Elle doit permettre une implication des acteurs concernés.

En effet, la communication sur le plan de formation a un double objectif :

- informer globalement le personnel sur les orientations du plan; le personnel doit comprendre les grandes lignes de ce qui va être fait et pourquoi ;
- informer les individus de la suite qui sera donnée à leurs demandes. Ce qui suppose que le responsable des Ressources Humaines, doit jouer un rôle d'information au sujet des actions de formation, auprès des employés (**Sylvie St-ONGE et al. 2e édition, 004 : p.249**).

Il importe à présent de retenir la démarche méthodologique qui sous-tend notre travail.

## **PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de l'étude**

La méthodologie apparaît comme une démarche de collecte et d'analyse des données en vue de la production d'informations utiles à des analyses subséquentes. Nous abordons donc, dans un premier temps l'approche empirique (I) et présentons dans un second temps l'approche théorique (II) ayant servi de base à la vérification des hypothèses.

### **I – Approche empirique**

L'approche empirique consiste à faire des investigations de terrain en vue de recueillir des données et de les analyser en vue de vérifier les hypothèses posées.

Elle comprend :

- l'observation ;
- les entretiens ;
- l'enquête documentaire.

L'approche empirique recouvre les étapes suivantes :

- Objectifs de la collecte des données ;
- Cadre de l'enquête et population ciblée ;
- Nature de la collecte des données et échantillonnage;
- Spécification des données à mobiliser ;
- Technique de dépouillement des données ;
- Outils de présentation des données.
- Objectifs de la collecte des données

Notre enquête vise à recueillir les informations pouvant nous permettre d'infirmer ou de confirmer totalement ou partiellement les hypothèses émises. Il s'agit en clair, de vérifier si :

- la méconnaissance par les responsables de l'utilité d'une politique de formation pourrait être à la base de l'inexistence de politique écrite de formation. (hypothèse 1)
- l'inexistence de plan de formation est due à la méconnaissance de son utilité (hypothèse 2)

➤ **population ciblée et nature de la collecte des données**

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire a servi de cadre pour notre étude. La population mère est constituée de l'ensemble du personnel administratif du MEMP soit un effectif de 605 agents; elle est composée des APE et des ACE du MEMP.

En vue de nous donner les moyens de vérifier efficacement les hypothèses émises, nous avons procédé à une enquête par sondage au moyen d'un questionnaire ainsi qu'à des entretiens directs.

Aux supérieurs hiérarchiques, des guides d'entretien leurs sont administrés.

Le questionnaire s'articule autour des problèmes spécifiques retenus ; Les entretiens directs réalisés quant à eux, ont permis de recueillir des informations complémentaires.

➤ **Echantillonnage et spécification des données**

Un échantillon est un sous ensemble de population mère. Nous avons constitué un échantillon de 128 personnes. Les ACE représentant 24% de l'effectif du personnel et les permanents 76%, ceci donne pour les APE un effectif de 97 agents et pour les ACE un effectif de 31 agents

Précisons que 2 supérieurs hiérarchiques ont reçu de guide d'entretien.

**Tableau N°13 : Configuration de l'échantillonnage**

<b>Cibles</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Observation</b>
APE	97	76%	guides d'entretien reçus par les supérieurs hiérarchiques
ACE	31	24%	
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	

**Source : données des études**

➤ **Conception du questionnaire et du guide d'entretien**

A l'instar des données à recueillir, les questions à poser ont aussi pour finalité la vérification des hypothèses. Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire (annexe n°1) a été conçu exclusivement en se focalisant sur les problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Des questions fermées et ouvertes ont été à la fois formulées. Enfin, ces questions essentielles sont combinées avec les questions de recoupement pour déterminer les réelles causes des problèmes spécifiques.

Le guide d'entretien (annexe n°2) en plus des questions liées aux problèmes spécifiques est constitué des questions qui ont rapport avec la structure.

➤ **Technique de dépouillement et outils de présentation des données**

Les données mobilisées sont dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous avons fait recours en ce qui concerne les données numériques, au tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décisions et en tirer les conclusions qui s'imposent.

Les résultats obtenus sont présentés sous forme de tableaux ou de graphiques à secteurs.

## **II- Approche théorique de la méthodologie**

L'approche théorique se résume à une recherche documentaire basée sur les informations que nous avons recueillies à travers les documents internes à la GRH et à partir de certains ouvrages. Nous avons ensuite recherché des ouvrages sur la GRH en général et, en particulier sur la formation et le développement des compétences des RH dans des centres de documentation de certaines structures. Les cours reçus en Gestion des Ressources Humaines à l'ENAM n'ont pas été occultés. Nous y avons ajouté l'internet, instrument pratique et très utile en matière de recherche.

Par ailleurs, nous avons déterminé des seuils de décision pour la vérification des hypothèses. Ces seuils de décision se présentent comme suit:

*Seuils de décision pour la vérification des hypothèses :*

Le questionnaire comporte des questions dont les réponses sont directement et facilement exploitables pour la vérification de cette hypothèse. Nous avons estimé pour chaque hypothèse, qu'une majorité des réponses tendant à confirmer les problèmes spécifiques et leurs causes suffit pour la corroborer. L'hypothèse sera donc vérifiée à partir de ce seuil.

## **SECTION 2: DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS**

Nous présenterons les résultats de nos enquêtes puis vérifierons les hypothèses (Paragraphe 1) et nous formulerons les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Enquête et vérification des hypothèses**

Dans cette partie nous présenterons :

- les conditions de réalisation des enquêtes ;
- la présentation et l'analyse des données mobilisées ;
- la vérification des hypothèses.

## **A- Conditions de réalisation de l'enquête, présentation et analyse des données**

### **1- Préparation et réalisation de l'enquête**

Pour la préparation de l'enquête, un questionnaire a été élaboré et adressé à un groupe restreint de la population cible. Ce qui nous a permis d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et de corriger le questionnaire avant de l'adresser à l'ensemble des agents à interroger. L'enquête s'est réalisée en 12 jours et ce, avec quelques difficultés.

Les difficultés rencontrées au cours de l'enquête ont constitué des obstacles à son bon déroulement. Il s'agit de :

- la non disponibilité de certains agents à nous fournir les renseignements ;
- la réticence de certains agents à remplir le questionnaire pour des raisons personnelles ;
- le refus formel de certains agents à répondre à nos questions;
- d'autres ont pris le questionnaire mais l'ont égaré ;
- certains l'ont pris mais ne l'ont pas rempli sous prétexte qu'il leur manque du temps pour le faire.

Cependant, ces difficultés n'ont affecté en rien les données recueillies.

Il convient de souligner que sur les 128 questionnaires distribués, 95 ont été récupérés et ont pu être exploités, soit 78,57.% de l'échantillon.

Pour le guide d'entretien, tous les deux (02) supérieurs hiérarchiques ont répondu, soit un pourcentage de 100%.

**Tableau N°14: le point des détails au niveau de la collecte des questionnaires**

<b>Cibles</b>	<b>Questionnaires distribués</b>	<b>Questionnaires collectés</b>	<b>Taux de collecte</b>
<b>APE</b>	<b>97</b>	<b>76</b>	<b>78,57 %</b>
<b>ACE</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>61,29%</b>
<b>total</b>	<b>128</b>	<b>95</b>	<b>74,42%</b>

Source : données de l'enquête, décembre 2013

## 2- Présentation et analyse des données

✚ *Les données issues du questionnaire*

### a- Présentation et analyse par rapport à l'analyse non pertinente des besoins de formation

<b>Questions</b>	<b>Réponses recueillies</b>	<b>Modalités</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Quelles sont selon vous les causes d'une mauvaise analyse des besoins de formation ?</b>		<b>Non implication des différents acteurs</b>	15	15,79%
		<b>Inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins</b>	80	84,21%
		<b>total</b>	95	100%

Source : les données de l'enquête, décembre 2013

Par rapport au premier problème spécifique, et d'après les résultats de

nos enquêtes, il apparaît que sur les 95 personnes qui ont répondu, 15 personnes, soit 15,79 % pensent que la mauvaise analyse des besoins de formation est due à la non implication des différents acteurs dans le processus, 84,21% pensent à l'inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins.

Ce qui tend à confirmer que la mauvaise analyse des besoins de formation est un fait, et que l'inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins en est la cause.

Cette tendance est confirmée par l'entretien avec le chef de service de la formation à la DRH, à propos de l'identification et de l'analyse des besoins. Voici la substance de ses propos : « Le besoin est un écart entre ce qui est et ce qui devrait être. L'identification des besoins doit quant à elle permettre de rechercher les causes de ces écarts et de trouver les voies et moyens pour les combler.

#### **b- Présentation et analyse par rapport à l'inexistence de politique écrite de formation (PS n°2)**

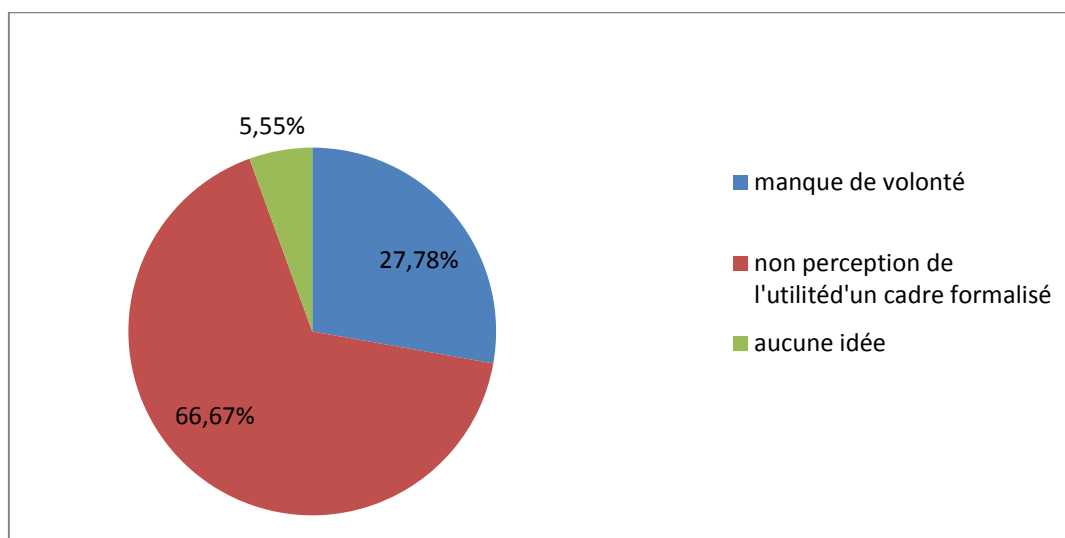
<b>Question n°1</b>	<b>Réponses recueillies</b>	<b>Modalités</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>le MEMP dispose-t-il d'une politique de formation du personnel?</b>	95	OUI	19	20%
		NON	68	72%
		NE SAIS PAS	8	8%
		<b>TOTAL</b>	95	100%

Source : les données de l'enquête, décembre 2013.

Question n°2	Réponses recueillies	Modalités	Fréquence	Pourcentage
Quelles sont selon vous les causes de l'inexistence de cette politique de formation ?	68	Manque de volonté des autorités pour la mise en place d'un document formel de politique	19	27,78%
		Non perception de l'utilité d'une politique de formation	45	66,67%
		Aucune idée	14	5,55%
		<b>TOTAL</b>	68	100%

Source : les données de l'enquête, décembre 2013.

**Graphique N°10: Récapitulatif des causes de l'inexistence d'un cadre formalisé de gestion de la formation du personnel à partir des réponses du questionnaire**



Pour le premier problème spécifique, et d'après les résultats de nos enquêtes, il apparaît que 72% pensent que le MEMP ne dispose pas d'un cadre formalisé en matière de formation. Par ailleurs, 66,67% de ceux qui pensent que le MEMP ne dispose pas d'une politique de gestion de la formation du personnel affirment que cet état de chose a pour cause la non perception par les autorités de l'importance d'avoir une politique écrite de formation.

Nous avons alors une tendance à la confirmation que l'inexistence de politique écrite de formation a pour cause une méconnaissance de son importance de la part des autorités.

### c- Présentation et analyse par rapport à l'inexistence de plan de formation (PS n°3)

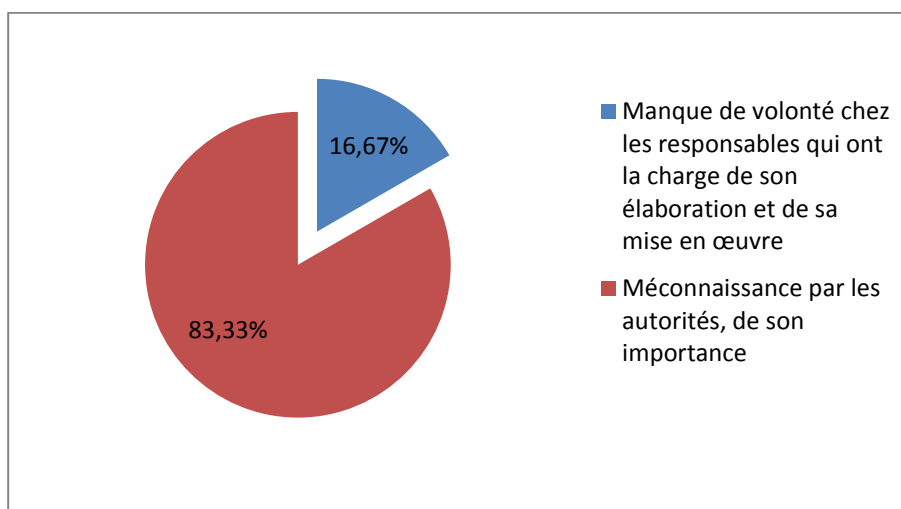
Question n°1	Réponses recueillies	Modalités	Fréquence	Pourcentage
Pensez-vous que le MEMP dispose d'un plan de formation ?	95	OUI	14	15%
		NON	75	81%
		NE SAIS PAS	4	4%

Source : les données de l'enquête, décembre 2013.

Question n°2	Réponses recueillies	Modalités	Fréquence	Pourcentage
Quelles sont selon vous les causes de l'inexistence de plan de formation ?	75	Manque de volonté chez les responsables qui ont la charge de son élaboration et de sa mise en œuvre	12	16,67%
		Méconnaissance par les autorités, de son importance	63	83,33%
		Ne sais pas	0	/

Source : les données de l'enquête, décembre 2013.

### Graphique N°11: Récapitulatif des causes de l'inexistence d'un plan de formation du personnel à partir des réponses du questionnaire



A ce niveau, sur les 95 personnes qui ont répondu, 75 personnes, soit 81% estiment qu'il n'y a pas de plan de formation au MEMP. 4 personnes, soit 4% ne savent pas s'il y en a un. De la même façon, parmi les 75 personnes qui pensent à l'inexistence de plan de formation, 83,33% estiment que les autorités en méconnaissent l'importance. A ce niveau également, nous voyons que la tendance est à la confirmation de l'inexistence de plan de formation et du fait que la méconnaissance de son importance par les autorités en est à la base.

Qu'en est-il des résultats issus du guide d'entretien ?

#### Les données issues du guide d'entretien

Le responsable chargé de la formation a été notre principal interlocuteur. Les questions suivantes lui ont été posées par rapport à chaque problème spécifique :

- pensez-vous que le dysfonctionnement relevé est une réalité au MEMP?
- selon vous quelles en sont les causes ?

- que suggérez-vous comme solution ?

Les réponses apportées ont été les suivantes dans chaque cas :

❖ **Analyse non pertinente des besoins de formation (ps n° 1)**

On constate une mauvaise analyse des besoins de formation

Selon lui, le besoin est un écart entre ce qui est et ce qui devrait être. L'identification des besoins doit quant à elle permettre de rechercher les causes de ces écarts et de trouver les voies et moyens pour les combler.

Selon lui un suivi rigoureux et méthodique du processus d'identification et d'analyse des besoins constitue la solution.

❖ **L'inexistence de politique écrite de formation (ps n° 2)**

Le MEMP ne dispose pas d'un document de politique de formation. Selon lui, le manque de volonté des autorités pour mettre en place une politique écrite de formation est surtout dû à la méconnaissance par celles-ci de son importance.

Comme solution il propose une communication adressée aux autorités, et qui porterait sur l'importance de la mise en place d'une politique de formation. Ceci permettra d'asseoir une culture pérenne de formation, délimitant d'avance le champ d'action de la fonction formation.

❖ **L'inexistence de plan de formation (ps n°3)**

Selon lui le MEMP ne dispose pas de plan de formation. Les besoins en formation sont mal définis, parce qu'ils ne prennent pas toujours en compte l'expression des besoins du personnel. La fixation des objectifs de formation dépend de cette première étape. Il estime que bien d'autres problèmes

entravent la bonne gestion de la formation. Par exemple, un budget formation est voté chaque année, mais n'est jamais utilisé à cette fin, ou plutôt ne l'est que partiellement. Aucune programmation de formation n'est faite à l'avance et échelonnée sur une période donnée. En bref, le plan de formation n'existe pas.

Il pense que l'inexistence de plan de formation est due également à la méconnaissance par les autorités de son importance et de son utilité.

Comme solution il pense qu'il est important d'envisager l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation.

### **Synthèse des données collectées**

Du croisement des données des résultats issues du questionnaire et ceux du guide d'entretien, une tendance à la confirmation de nos hypothèses spécifiques se dégage. C'est pourquoi, nous les avons vérifiées à l'aide des seuils de décision préalablement établis.

## **B - Vérification des hypothèses et éléments de diagnostic**

Avant de procéder à l'établissement du diagnostic, nous procéderons d'abord à la vérification des hypothèses. Nous avons retenu comme seuils de décision, la majorité des réponses tendant à confirmer les hypothèses retenues.

### **1- Vérification des hypothèses**

La phase de vérification consiste à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir des données de l'enquête et de l'entretien en vue d'établir le diagnostic.

**Vérification de l'hypothèse spécifique 1 L'analyse non pertinente des besoins de formation est due à l'inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins de formation**

Sur les 95 personnes ayant répondu, 15,79% estiment que l'analyse non pertinente des besoins de formation est due la non implication des différents acteurs ; pour 84,21% à l'inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins.

La majorité des réponses recueillies et tendant vers la confirmation de notre hypothèse étant établie, nous pouvons affirmer que l'analyse non pertinente des besoins de formation est due à l'inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins est vérifiée.

**Hypothèse retenue : l'analyse non pertinente des besoins de formation est due à l'inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins.** L'hypothèse est donc bien vérifiée.

***Vérification de l'hypothèse spécifique 2 : l'inexistence d'une politique de formation est due à la non perception de l'utilité d'une politique écrite de formation***

L'analyse des informations collectées ont montré que 71,43% des agents ont affirmé que l'inexistence de politique de formation est due à la méconnaissance par les autorités de son utilité.

Par ailleurs, notre entretien avec le chef Service Formation Professionnelle vient confirmer la supposition selon laquelle la politique de formation n'existe pas et que ce dysfonctionnement est dû majoritairement à la méconnaissance de l'importance de la politique de formation.

**Hypothèse retenue : l'inexistence de politique de formation est due à la méconnaissance par les autorités de son importance.** L'hypothèse est donc bien vérifiée.

### **Vérification de l'hypothèse spécifique 3 : l'inexistence de plan de formation est due à la méconnaissance de son utilité.**

Sur les 95 personnes ayant répondu, 72% estiment que le MEMP ne dispose pas de plan de formation. 83,33% de ceux qui attestent de l'inexistence du plan de formation affirment que la méconnaissance par les autorités de son utilité en est la cause. La majorité des réponses recueillies et tendant vers la confirmation de notre hypothèse étant établie, nous pouvons affirmer que l'inexistence du plan de formation est due à la méconnaissance par les autorités de son utilité.

**Hypothèse retenue : l'inexistence du plan de formation est due à la méconnaissance par les autorités de son importance.** L'hypothèse est donc bien vérifiée.

## **2 -Eléments de diagnostic**

### **a- Eléments de diagnostic du problème spécifique n°1**

Les données quantitatives de l'enquête ayant permis de vérifier l'hypothèse 1, nous pouvons par conséquent conclure que l'analyse non pertinente des besoins de formation est due à l'inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins est vérifiée.

### **b- Eléments de diagnostic du problème spécifiques n° 2**

La vérification de l'hypothèse n°1 permet de retenir que l'inexistence de politique de formation est due à la méconnaissance par les autorités, de son utilité. Ce facteur implique le manque de volonté des autorités à cerner l'intérêt à mettre en place un véritable document de politique de formation. Les limites à ce diagnostic résident dans la façon de sensibiliser ces autorités à voir le bien-fondé de la mise en place d'un tel outil de gestion. De plus, il s'agit de maîtriser le processus de mise en œuvre qui part de la rédaction à la

vulgarisation.

### **c- Eléments de diagnostic du problème spécifiques n°3**

L'hypothèse selon laquelle l'inexistence de plan de formation est due à la méconnaissance par les autorités de son utilité, est vérifiée et retenue. Le diagnostic lié à l'inexistence de plan de formation est donc la méconnaissance par les autorités, de son utilité. Il s'agira alors dans un premier temps de sensibiliser les autorités sur l'importance de la mise en œuvre d'un plan de formation, outil privilégié de la gestion de la formation continue. Ensuite, il s'agira de s'assurer que les agents qui en ont la charge maîtrisent effectivement toutes les étapes du processus de son élaboration.

## **Paragraphe 2 : approches de solutions et conditions de mise en œuvre**

Ici, nous proposons dans un premier temps des approches de solutions aux problèmes spécifiques que nous avons identifiés, et ensuite nous indiquons les conditions de leur mise en œuvre.

### **A - Propositions de solutions**

#### **1- Les approches de solutions au problème spécifique n°1**

L'identification et l'analyse des besoins tournent autour de la notion de besoin de formation, étant entendu qu'un besoin de formation apparaît lorsqu'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée et que cet écart est dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises. Les objectifs stratégiques de l'entreprise modèlent une situation désirée en termes de performances, c'est-à-dire un état optimal à atteindre au présent ou dans l'avenir. C'est en comparant cet état au niveau

actuel des compétences qu'il est possible de faire ressortir les besoins de formation.

L'identification des besoins de formation fait appel à plusieurs techniques dont les principales regroupées en méthodes :

- **les méthodes individuelles** : entrevue individuelle, questionnaire, analyse des compétences ;
- **les méthodes de groupe** : comité de formation, groupe de discussion, groupe de résolution de problèmes ;
- **les méthodes d'observation** : observation participante, observation méthodique ;
- **les méthodes d'analyse des données existantes** : profils de poste, systèmes d'évaluation de rendement, rapports de productivité.

**Meignant** (1995) propose un grand nombre de méthodes qu'il regroupe en trois grandes catégories : les méthodes centrées sur les besoins de compétences des organisations, les méthodes centrées sur les attentes des individus et des groupes, les méthodes accompagnant un changement organisationnel.

**Les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l'organisation** partent toutes du principe de l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requis par une activité professionnelle et les ressources humaines disponibles. La formation est l'un des moyens pour combler cet écart. Au nombre de cinq, ces méthodes sont : l'analyse des compétences requises par un poste, la méthode matricielle, l'étude des besoins par l'analyse des performances, la méthode par vérification d'hypothèses et enfin l'étude des besoins liés à un emploi nouveau.

**Les méthodes centrées sur l'expression des attentes** ont en commun le fait qu'elles partent de l'expression des attentes des individus et des groupes. Leurs résultats peuvent être recoupés avec les besoins de l'organisation pour établir des priorités. Ces méthodes regroupent les bilans de compétences, les enquêtes par questionnaire, les groupes participatifs et les entretiens professionnels et/ou d'appréciation. Concernant l'entretien professionnel et/ou d'appréciation, l'auteur insiste sur le fait qu'il « devrait être le moyen privilégié d'analyse des besoins de formation. Bien conduit, il devrait permettre d'orienter une grande partie du plan de formation, notamment en ce qui concerne les besoins à court et moyen termes ».

**Les méthodes accompagnant un changement organisationnel** : il s'agit essentiellement de la formation-action. Le principe de cette méthode consiste à alterner des phases d'apprentissage de concepts et de méthodes, de leur mise en œuvre sur des situations réelles à améliorer et des phases de décision des responsables de l'entreprise sur les propositions émanant des groupes de participants. L'auteur ajoute que « cette méthode n'est pas directement liée à l'analyse des besoins mais elle peut avoir des effets de mise en évidence de besoins qui ne sont pas apparus a priori ».

Voilà quelques pistes pour une bonne identification et une bonne analyse des besoins de formation.

Mais quelle méthode d'identification et d'analyse des besoins de formation pour le MEMP ? La méthode d'analyse des besoins que nous proposons au MEMP se situe à l'intérieur d'un processus plus global d'analyse de la performance. En effet, toute formation pertinente s'inscrit dans un processus d'amélioration de la performance. En positionnant donc la formation comme un soutien à la performance, le responsable de la formation portera plus loin l'impact des interventions de formation sur les résultats du

Ministère. Par ailleurs, la formation n'étant pas toujours la solution idéale aux problèmes identifiés, l'analyse des besoins doit se réaliser à un niveau plus élevé, permettant une vue sur l'ensemble des facteurs affectant la performance des agents.

Les grandes étapes du processus d'analyse des besoins que nous proposons au MEMP sont :

- **Analyse des écarts de performance :**

La logique est de reformuler toutes les demandes de formation en termes de besoin ; le besoin étant compris comme un écart entre une performance attendue et une performance actuelle. La banque dispose d'un système d'évaluation des performances. Dans ce système, les objectifs de performance sont fixés à chaque agent, à partir des objectifs de l'organisation. L'évaluation des performances devrait donc permettre de constater d'éventuels écarts entre les performances attendues et les performances effectivement réalisées par chaque agent. Une fois les écarts de performance constatés, il faut les analyser afin d'en connaître les causes.

- **Analyse des causes**

La logique est de reformuler toutes les demandes de formation en termes de besoin ; le besoin étant compris comme un écart entre une performance attendue et une performance actuelle. La banque dispose d'un système d'évaluation des performances. Dans ce système, les objectifs de performance sont fixés à chaque agent, à partir des objectifs de l'organisation. L'évaluation des performances devrait donc permettre de constater d'éventuels écarts entre les performances attendues et les performances effectivement réalisées par chaque agent. Une fois les écarts de performance constatés, il faut les analyser afin d'en connaître les causes.

- **Analyse des causes :**

Cette question essentielle pourrait être reformulée ainsi : quelles sont les causes des écarts de performance constatés ? Généralement, plusieurs causes peuvent être à l'origine du problème, dont le manque de connaissances. L'analyse des besoins réalisée dans cette optique, investiguera donc toutes les causes possibles (motivation ? informations et ressources disponibles ? compétences ?), de façon à proposer les meilleures solutions.

- **Identification des solutions :**

En fonction des causes identifiées et autres variables d'importance, une stratégie systémique de résolution de problèmes sera proposée. Concrètement, il s'agit de se demander si les écarts de performance sont dus au fait que les agents ne disposent pas des compétences nécessaires à l'exercice de leur emploi ? Si non, il peut être utile d'étudier le contexte de travail influençant la performance actuelle. Si oui, la formation fera alors partie de l'intervention proposée et le responsable de la formation poursuivra avec l'analyse des besoins de formation.

- **Analyse des besoins de formation :**

Les compétences à développer sont entendues comme un différentiel entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires à l'exercice d'un emploi. Les compétences disponibles sont déterminées à partir de l'évaluation des compétences. La mise en relation des données de l'évaluation des compétences avec le référentiel des emplois et des compétences de la banque permettra de déterminer les compétences à développer.

L'analyse des besoins se complètera avec une définition plus fine des contenus, des publics-cibles et du contexte d'exercice des nouvelles

compétences. Les résultats de ces analyses devraient suggérer des objectifs, des contenus et stratégies de formation.

## **2- Les approches de solutions au problème spécifique n°2**

La politique de formation est un outil de la gestion transparente de la formation. Ainsi, le cadre juridique et institutionnel de la gestion de la formation sera délimité car elle sert de base pour l'élaboration du plan de formation. Elle indique le degré d'engagement d'une organisation à assurer le développement de son personnel. Elle évite l'arbitraire, les conflits sociaux et favorise la justice sociale. Donc rendre formelle la politique de formation dans un document serait un atout pour le DRH et les actions de formation seront désormais crédibles.

Dans son ouvrage "*Manager la formation*", **Alain MEIGNANT** a parlé des objectifs de la politique de formation qui sont :

- à court terme, consolider l'existant: perfectionnement, formation d'insertion ;
- à moyen terme, accompagner et faciliter le changement : développer les potentiels, former au métier faciliter les projets individuels;
- à long terme, préparer à l'avenir: changer de culture, développer l'adaptabilité.

De tout ce qui précède, la politique de formation est un outil précieux dont toute organisation soucieuse du développement de ses ressources humaines doit se doter. Il urge donc d'élaborer et de mettre en place au MEMP une politique de formation.

## **3- Les approches de solutions au problème spécifique n°3 :**

Le plan de formation est un acte de management qui doit œuvrer pour

concilier deux finalités à savoir :

- Pour l'organisation : le plan de formation est un moyen pour acquérir, renforcer et développer les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs.
- Pour le salarié : le plan de formation doit être un moyen pour maintenir et développer ses compétences, faire évoluer sa carrière, s'adapter aux évolutions des métiers.

Le plan de formation succède à l'identification et à l'analyse des besoins de formation de l'institution et impose de maintenir la cohérence entre la formation offerte et les stratégies organisationnelles. Il exige de la part du responsable du Service de la Formation Professionnelle la recherche de solutions à une série de questions afin de dresser les grandes articulations de la formation à suivre.

Le responsable de la formation et les diverses autorités en charge de la Direction des Ressources Humaines prendront donc les dispositions nécessaires pour une meilleure gestion du système de formation en élaborant et en mettant en œuvre le plan de formation.

### **B- Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées**

Pour que la réforme du système de formation du personnel administratif du MEMP soit effective, plusieurs recommandations s'imposent :

#### **1- Recommandations à l'endroit du Chef du Service Prévision, Recrutement et Formation**

Veiller au respect rigoureux de la procédure de planification de formation qui se présente comme suit :

- l'identification et l'analyse des besoins en qualification et en compétence du personnel actuel ;
- la définition des objectifs et des axes prioritaires de formation ;
- le budget global de formation de l'organisation ;
- l'évaluation post-formation.
- communiquer le plan de formation au personnel du MEMP.

## **2- Recommandations à l'endroit du DRH**

- mettre en place une pratique de fixation d'objectifs;
- établir, avant la tenue de la formation, les critères et les niveaux d'évaluation qui seront utilisés ;
- veiller à l'implication du Chef du Service de la Prévision du Recrutement et de la formation dans le processus de prise de décisions relatif aux activités de Gestion des Ressources Humaines.

Tableau N°15 : TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Eléments de diagnostic	Solutions
Niveau général		Problème général : Gestion non optimale de la formation	Objectif général : contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation				
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique 1 Analyse non pertinente des besoins de formation	Objectif spécifique 1 Proposer des outils d'identification et d'analyse des besoins de formation	Non perception de l'utilité d'une politique de formation	Cause spécifique 1 Inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins de formation	L'analyse non pertinente des besoins de formation est due à l'inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins	Proposition d'outils d'identification et d'analyse pertinentes des besoins de formation
	2	Problème spécifique 2 : Inexistence d'une politique écrite de formation	Objectif spécifique 2 : Proposer l'élaboration et la mise en place d'une politique de formation	Non perception de l'utilité d'une politique de formation	L'inexistence de politique de formation est due à la méconnaissance par les autorités de l'utilité	L'inexistence de politique écrite de formation est due à la non perception de son utilité par les autorités	L'élaboration et utilisation de la politique de formation
	3	Problème spécifique 3 : Inexistence de plan de formation	Objectif spécifique 3 : suggérer un processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de formation	Méconnaissance par les autorités de l'importance d'un plan de formation	L'inexistence de plan de formation est due à la méconnaissance par les autorités de l'importance d'un plan de formation	L'inexistence de plan de formation est due à la méconnaissance par les autorités de l'importance d'un plan de formation	élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation.

Source : Données de l'étude, décembre 2013

## **CONCLUSION GENERALE**

De nos jours, la formation représente l'un des plus grands enjeux et l'un des investissements les plus importants de la GRH. Elle est considérée comme une des méthodes les plus efficaces pour augmenter la productivité des individus et pour gérer et anticiper les changements rapides des marchés. C'est un précieux outil pour préserver et accroître les compétences de l'organisation.

En raison des frais élevés engagés dans la formation, il est capital de conduire cette sous-fonction de l'organisation de façon rationnelle.

Cependant la pratique de la formation professionnelle continue au MEMP, souffre de certains maux à savoir, l'analyse non pertinente des besoins de formation, l'inexistence d'une politique écrite de formation et l'inexistence d'un plan de formation, auxquels des approches de solutions ont été apportées. Pour ce faire, une large revue de littérature a été conduite et nous a permis de cerner la démarche qui est celle d'un système efficace de formation.

Notre travail de recherche a pour but de contribuer à l'amélioration de la pratique de la formation continue du personnel administratif du MEMP. Nos hypothèses de travail s'avèrent confirmées par les résultats obtenus et les causes réelles ont été retenues. Nous avons ainsi suggéré des actions à mener par les autorités du MEMP pour corriger les insuffisances relevées. Il s'agit:

- de plusieurs méthodes d'analyse des besoins de formation, qui permettront une identification et une analyse rigoureuses des besoins de formation ;
- de l'élaboration et de l'utilisation d'une politique de formation afin de favoriser l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions de formation, de

façon à éviter le favoritisme ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de direction;

- de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation du Ministère qui précise pour chaque action de formation, le type de formation (interne, intra ou interentreprises), le public cible, le coût et la période de formation.

Nous ne pensons pas avoir abordé tous les aspects liés à la problématique du renforcement des capacités du personnel administratif du MEMP, mais nous estimons que si nos modestes propositions sont prises en compte, elles lui permettront de faire des formations qui iront dans le sens de l'accroissement du rendement du son personnel.

**REFERENCES**  
**BIBLIOGRAPHIQUES**

## **I/ Ouvrages généraux**

- 1- CITEAU, J.P. (2000) : «Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques », 2eme édition, Paris, Armand Colin, 227 pages.
- 2- Dolan S. L., Saba T., Jackson S. E. et Schuler R. S. (2002) : «la Gestion des Ressources Humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles » ,3<sup>em</sup> édition, Québec, Editions du Renouveau Pédagogique, 713 pages.
- 3- PERETTI, J.M. (2006-2007) : « Gestion des Ressources Humaines» 14e Edition VUIBERT, 249 pages.
- 4- ST-ONGE, S. AUDET, M. HAINES, V. (2004) : « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2eme édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, 706 pages.
- 5- Techno-Compétence, Emploi « **Guide de Gestion des Ressources Humaines** », Québec, 2003, 132 p.

## **II/ Ouvrages Spécialisés**

- 1- LE BOTERF, G. BARZUCCHETTI, S. Et VINCENT, F. (1995) :« Comment manager la qualité de la formation ?», Paris, Editions d'organisation, 265 pages.
- 2- DENNERY M.; Piloter un projet de formation, 4ème édition, ES éditeur, Paris, 2006, 222 p.
- 3- MAINGUET C, « La formation professionnelle continue : Enjeux sociétaux », Editions De Boeck Université, décembre 2004, 132 pages.
- 4- MEIGNANT, A. (1995) : « Manager la formation », Paris, Liaisons et Convergence S.A., 342 pages.

- 5- RIVARD, P. (2009) : « La gestion de la formation en entreprise-pour préserver et accroître le capital-compétence de votre organisation», Canada, Presses de l'Université du Québec, 266 pages ;

### **III/ Rapports et Référentiels**

- 1- CHIDIKOFAN (Yves), Gestion de la formation, Séminaire Atelier au CEPAG, Cotonou, septembre 2002, 33 p ;
- 2- Référentiel des mémoires, 2<sup>èm</sup> édition.

### **IV/ Mémoires**

- 1- *DAN E. A.*, (2011) ; «contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA)» », Cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM- UAC;
- 2- *QUENUM E. M. A.* (2011) : « contribution à l'amélioration de la pratique de la formation du personnel administratif du rectorat de l'UAC », Cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM- UAC.

### **V/ Textes législatifs et réglementaires.**

- Loi n° 86-013 du 26 février 1986, portant Statut des Agents Permanents de l'Etat ;
- Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008, portant régime Juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat ;
- Décret n° 2012-538 du 17-12-2012, portant attributions, organisation et fonctionnement du MEMP ;

- Arrêté n° 2013-123/MEMP/DC/SGM/CTJ/SP du 10-05-2013, portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH.

## **VI/ Notes de cours**

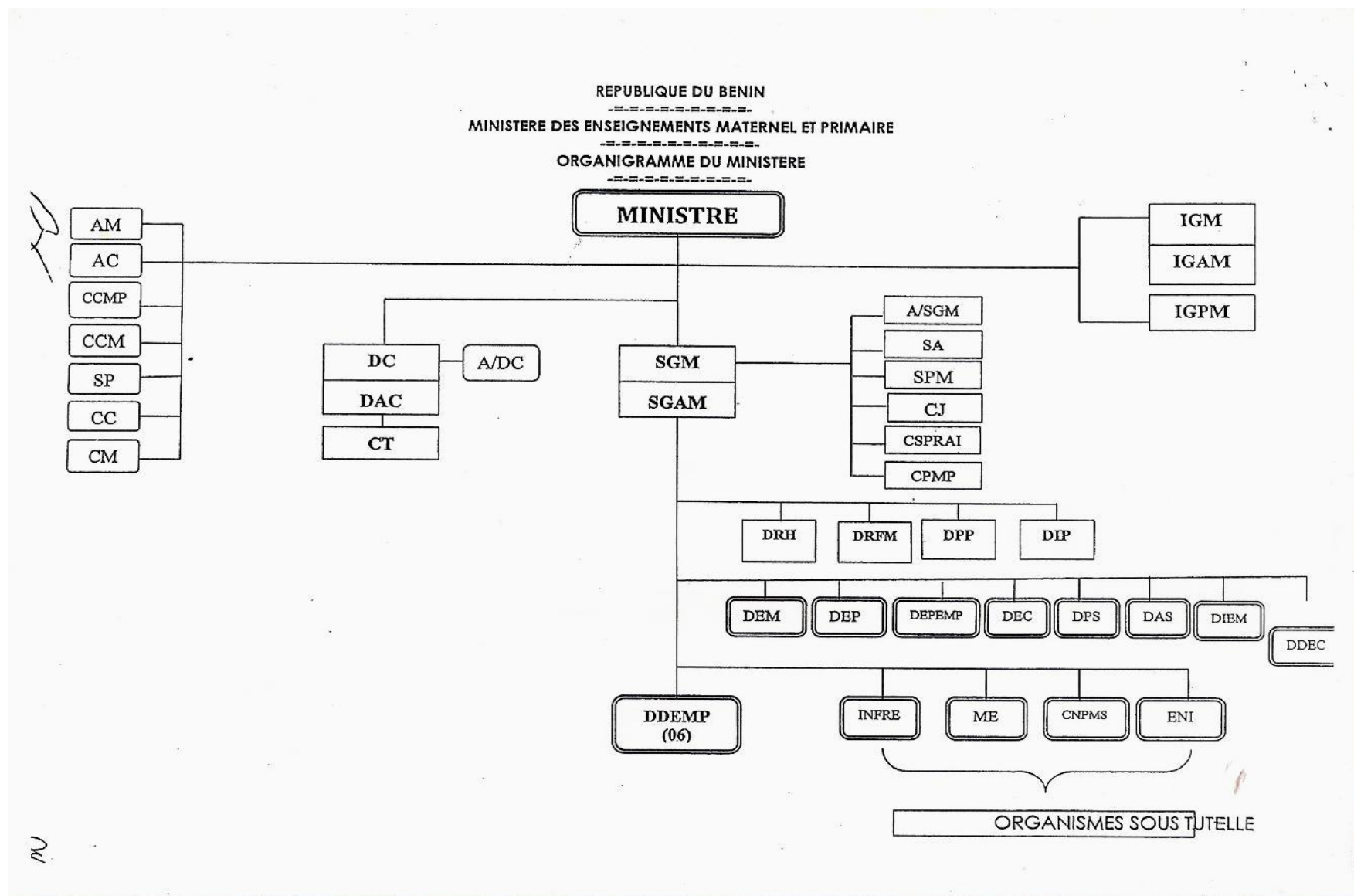
- LOKOSSOU C. ; Cours de développement des compétences ; (ENAM 2012).
- HOUINSA D. ; méthodologie de recherches ; (ENAM 2012)

## **VII/ Sites internet consultés**

- 1- <http://www.lma-paris.fr>
- 2- <http://www.skillway.org>
- 3- <http://www.viadeo.com/> Comment identifier les besoins de formation

## **ANNEXES**

## ANNEXE 1 : Organigramme du MEMP



## ANNEXE 2

### Questionnaire de l'étude

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de cycle II en Gestion des Ressources Humaines à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant aux questions suivantes :

#### I. Identification et analyse des besoins de formation

1. Comment se fait l'identification de vos besoins de formation ?

- Questionnaire :
- Entretien d'évaluation :
- Fiche de besoins en formation :
- Autres (à préciser).....

2. Ce mode permet-il de bien identifier vos besoins de formation ?

OUI NON

3. Selon vous, les besoins sont-ils analysés de façon pertinente ?

OUI NON

4. Sinon, qu'est-ce qui selon vous explique l'analyse non pertinente des besoins de formation ?

- Non implication des hiérarchiques :
- Inexistence d'outils pertinents d'identification et d'analyse des besoins :
- Autres (à préciser).....

5. Avez-vous l'impression que vos besoins de formation aient été pris en compte dans le plan de formation ?

OUI NON

**II. Inexistence de document écrit de politique de formation**

1. Qu'est-ce que la politique de formation ?

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

2. Le MEMP dispose-t-il d'une politique de formation ?

OUI NON

3. Si non qu'est-ce qui selon vous explique l'inexistence d'une telle politique ?

- Non implication des différents acteurs :
  - Méconnaissance de l'importance de la politique de formation :
  - Autres (à préciser) .....
- .....

**III. Inexistence de plan de formation**

1. qu'est-ce qu'un plan de formation ?.....  
 .....  
 .....

2. Selon vous, un plan de formation est-il utile ? En quoi ?

.....  
 .....

3. le MEMP dispose-t-il d'un plan de formation ?

OUI NON

4. sinon, Pourquoi ?

- Manque de volonté :
- Méconnaissance de son importance :

MERCI

## TABLE DES MATIERES

TITRES	PAGES
JURY D’EVALUATION DU MEMOIRE	
AVERTISSEMENT	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DE SIGLES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
GLOSSAIRE	vii
RESUME	ix
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L’ETUDE, OBSERVATION DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
SECTION 1 : CADRE DE L’ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE	5
Paragraphe 1 : Présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, cadre institutionnel de l’étude	5
A- Histoire, mission, attribution, organisation et fonctionnement du MEMP	5
1- Historique	5
2- Mission et attributions	6
3- Organisation et fonctionnement	7
4- Le personnel administratif du MEMP	9
B- Cadre physique de l’étude : La Direction des Ressources Humaines (DRH)	13
1- Mission et attribution de la Direction des Ressources Humaines	13

2- Organisation	15
a) Le secrétariat	15
b) Le Service de la Prévision, du Recrutement et de la Formation (SPRF)	15
c) Le Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs (SGC) ;	15
d) Le Service de la Gestion des Carrières des Agents Contractuels de l'Etat (SGACE)	16
e) Le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC)	16
3- Le personnel de la Direction des Ressources Humaines du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP)	16
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage	21
A- Etat des lieux sur les activités de la DRH et les conditions de travail	21
1- Etat des lieux de quelques activités de la DRH	21
a) La pratique du recrutement	21
b) La pratique de la gestion des carrières	23
c) La pratique de la formation	24
d) La pratique de la notation du personnel	27
2- Les conditions de travail	29
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux.	31
1- Atouts : Forces et opportunités	31
2- Problèmes : Faiblesses et menaces	31
SECTION 2 : Ciblage de la problématique de l'étude et la vision globale de sa résolution	32
PARAGRAPHE 1 : Choix et justification de la problématique	32
A- Choix de la problématique	32
B- Justification de la problématique choisie	35
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique choisie	36
A- Spécification de la problématique	36
B- Vision globale de résolution de la problématique	37
1- Approche théorique de résolution du problème généra	37
2- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques	38

a) Approche théorique liée au problème n°1	38
b) Approche théorique liée au problème spécifique n°2	38
c) Approche théorique liée au problème spécifique n°3	38
d) Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique	39
e) Séquences de résolution de la problématique	40
CHAPITRE DEUXIEME	41
SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	42
PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, HYPOTHESES ET REVUE DE LITTERATURE	42
A- Objectifs et hypothèses de l'étude	42
1- Les objectifs de l'étude	42
2- Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude	43
B- Revue de littérature	47
1- Clarification conceptuelle	47
2- Connaissances antérieures relatives à la résolution des problèmes spécifiques	48
a- Connaissances antérieures relatives à l'analyse non pertinente des besoins de formation : (PS n°1°)	48
b- Connaissances antérieures relatives à l'inexistence de politique écrite de formation : (PS n°2)	50
c- Connaissances antérieures relatives à l'inexistence de plan de formation (ps n°3) :	50
PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de l'étude	53
I- Approche empirique	53
II- Approche théorique de la méthodologie	56
SECTION 2: DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS	56
Paragraphe 1 : Enquête et vérification des hypothèses	56
A- Conditions de réalisation de l'enquête, présentation et analyse des données	57
1- Préparation et réalisation de l'enquête	57
2- Présentation et analyse des données	58
a- Présentation et analyse par rapport à l'analyse non pertinente	

des besoins de formation	58
b- Présentation et analyse par rapport à l'inexistence de politique écrite de formation (PS n°2)	59
c- Présentation et analyse par rapport à l'inexistence de plan de formation (PS n°3)	61
B - Vérification des hypothèses et éléments de diagnostic	64
1- Vérification des hypothèses	64
2- -Eléments de diagnostic	66
a- Eléments de diagnostic du problème spécifique n°1	66
b- Eléments de diagnostic du problème spécifiques n° 2	66
c- Eléments de diagnostic du problème spécifiques n°3	67
PARAGRAPHE 2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre	67
A- Propositions de solutions	67
1- Les approches de solutions au problème spécifique n°1	67
2- Les approches de solutions au problème spécifique n°2	72
3- Les approches de solutions au problème spécifique n°3	72
B- Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées	73
1- Recommandation à l'endroit du Chef Service Prévision, Recrutement et Formation	73
2- Recommandation à l'endroit du DRH	74
Conclusion générale	76
Références Bibliographiques	79
Annexes	xii
Table des matières	xvi