

REPUBLICQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)



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

OPTION :
MANAGEMENT

FILIERE :
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEE ACADEMIQUE :
2014 - 2015

**ANALYSE DE L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE
QUALIFIANTE AU PROFIT DES AGENTS DE L'ETAT :
CAS DE L'EXPERIENCE DU CENTRE D'EDUCATION A
DISTANCE DU BENIN.**

Réalisé et soutenu par :

Janvier ALIGONOU

Sous la direction de :

Maître de stage :
Monsieur Jacques T. EDJROKINTO,
Directeur du CED-BENIN

Directeur de mémoire :
Monsieur Bruno TOHI,
Enseignant du supérieur
Codirecteur :
Monsieur Pierre Claver
ADOMOU, enseignant à l'ENAM

Avril 2016

IDENTIFICATION DU JURY

Président : Codjo Charlemagne FANOU

Vice-président : Charlemagne LOKOSSOU

Membre : Cyriaque HOUNNOU

DECLARATION D'ENGAGEMENT

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

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE -----	1
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE-----	2
1.1.Cadre physique et institutionnel de l'étude et identification de la problématique -----	4
1.2. Cadre théorique de l'étude et revue de littérature-----	14
CHAPITRE 2 : ANALYSES EMPIRIQUES ET APPROCHES DE SOLUTION ----	34
2.1. De la méthodologie de recherche à l'établissement du diagnostic -----	40
2.2. Approches de solution et conditions de mise en œuvre-----	64
CONCLUSION GENERALE -----	i

DEDICACES

A

★ mon père et ma mère :

vous l'avez voulu, vous avez agi et c'est réalisé. Merci ;

★ mon épouse Hortense CODJIA. :

Dieu a exhaussé tes prières ;

★ toute ma progéniture :

ce mémoire est un témoignage d'engagement au travail. Prenez-le comme un exemple et allez plus loin. Sètonджи et Fênou, vous m'avez vu faire, faites mieux ;

★ mes frères, sœurs et tous ceux avec qui je partage un lien de sang, notamment Léopold, Espoir, Mélanie, Jocelyne, Elie, Pacôme, Alain, Xavier ;

★ tous ceux qui sont animés d'un esprit d'amour et de transformation positive de l'humanité.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur Bruno TOHI, mon maître de mémoire pour avoir accepté de superviser ce travail ;
- Monsieur Pierre-Claver ADOMOU, mon co-directeur de mémoire ;
- Monsieur Jacques T. EDJROKINTO, Directeur du Centre d'Education à Distance du Bénin, mon maître de stage. Merci de vos conseils et accompagnements divers ;
- Monsieur Adrien MASSESSI, pour ses conseils et orientations ;
- Monsieur Alain Francis BOGLER, ancien Directeur Général de Renforcement des Capacités et de l'Employabilité ;
- Madame Marcelline BIO YERIMA, Directrice de la Formation Continue des Agents de l'Etat ;
- Monsieur Daniel ADJE CHABI, Directeur des Hauts Emplois Techniques au ministère chargé de la fonction publique ;
- Monsieur Paul LOKO LOKOSSOU, Administrateur civil à la retraite, enseignant à l'ENAM, pour ses conseils ;
- Monsieur Charlemagne LOKOSSOU, enseignant à l'ENAM, pour ses conseils ;
- Monsieur Alexis ABODOHOUI, enseignant à l'ENAM, pour ses conseils ;
- tous mes collègues du Centre d'Education à Distance du Bénin (CED-BENIN), notamment Monsieur Clovis APOVO, Madame Léa KAKANAKOU, Monsieur Didier ANAGO ;
- Madame Florentine AKOUEDE. Supérieure hiérarchique, vous l'avez été, mais au-delà, vous êtes pour moi une mère.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACE	: Agent Contractuel de l'Etat
APE	: Agent Permanent de l'Etat
CED-BENIN	: Centre d'Education à Distance du Bénin
CGC	: Chaire en gestion des compétences
CIRDEP	: Centre interdisciplinaire de recherche/développement sur l'éducation permanente
CQP	: Certificat de qualification professionnelle
DRH	: Directeur des Ressources Humaines
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
ENEAM	: Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
MMEP	: Modèle Motivationnel de l'Epuisement Professionnel
UAC	: Université d'Abomey-Calavi
UNESCO	: United Nations Education, Science and Culture Organisation (Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture)
UQAM	: Université de Québec à Montréal

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Tableau de regroupement des problèmes par centre d'intérêt	Page 9
Tableau 02 : Tableau de bord de l'étude.....	Page 16
Tableau 03 : Comparaison des différents types de fonction publique	Page 23
Tableau 04 : Connaissance du phénomène de désintérêt des agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes	Page 52
Tableau 05 : Manifestations du phénomène de désintérêt des agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes.....	Page 53
Tableau 06 : Causes du désintérêt des agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes.....	Page 54
Tableau 07 : Préférence accordée aux formations diplômantes au détriment des formations continues qualifiantes.....	Page 56
Tableau 08 : Implication des agents de la fonction publique dans le processus d'identification des besoins de formation	Page 56
Tableau 09 : Rapport entre l'implication de l'agent dans les activités pédagogiques et ses besoins de formation de départ	Page 57
Tableau 10 : Place de la performance dans le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin	Page 58
Tableau 11 : Etude de l'objectivité des critères d'appréciation dans le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin	Page 58

LISTE DES GRAPHIQUES

- Graphique 1 : Manifestations dominantes du phénomène
de désintérêt des agents de l'Etat
pour les formations continues
qualifiantes Page 54
- Graphique 2 : Classement des causes du désintérêt
des agents de l'Etat pour les
formations continues qualifiantes Page 56

RESUME

Les agents de la fonction publique béninoise s'intéressent peu aux formations continues qualifiantes du fait, notamment, que ce type de formation ne leur permet pas d'évoluer dans leur corps professionnel. Cette situation défavorise le Centre d'Education à Distance du Bénin, centre public dont l'activité principale est le renforcement des capacités des agents de l'Etat.

Pour résoudre ce problème, il faut motiver les agents de l'Etat en valorisant les formations continues qualifiantes. Cette solution nécessite trois mesures : la création de programmes de formations modulaires aboutissant à des délivrances de certifications ou diplômes par des établissements publics habilités, avec la participation de plusieurs centres de formation agréés pour la mise en œuvre des actions de formation ; une meilleure implication des agents dans le processus d'identification des besoins de formation ; et la réforme du système d'évaluation des agents de l'Etat en y intégrant de vrais critères d'évaluation des performances individuelles et collectives.

INTRODUCTION GENERALE

L'Etat, selon Carré de Malberg, est une communauté d'hommes, fixée sur un territoire propre et possédant une organisation d'où résulte pour le groupe envisagé dans ses rapports avec ses membres, une puissance suprême d'action, de commandement et de coercition. En d'autres termes, l'Etat est l'entité issue du consensus d'un groupe de personnes installé sur un territoire géographiquement délimité et dont les membres se sont accordés à défendre les intérêts qu'ils ont en commun. Une partie de la population de l'Etat est dédiée à servir les autres membres, donc l'intérêt général. C'est la fonction publique. Pour sauvegarder les quatre valeurs du service public que sont l'égalité des citoyens, la neutralité des services, la continuité de ces services et leur mutabilité, ou leur devoir de s'adapter aux besoins (Chevallier, 1987), l'Etat, à travers l'Administration publique, envoie ses agents en formation. L'agent de l'Etat, tout comme l'agent du service privé, a besoin d'avoir des compétences bien déterminées pour accomplir la mission qui est la sienne.

La compétence, c'est l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être, nécessaires pour résoudre un problème d'ordre professionnel ou pour accomplir la mission assignée à l'occupant d'un poste. Pour un poste donné, il faut, non seulement des compétences générales, mais aussi des compétences spécifiques. Lorsque l'agent se voit dans la nécessité d'aller en formation pour acquérir de nouvelles compétences ou renforcer ses compétences existantes afin de mieux exercer sa profession, on parle de formation professionnelle continue. La formation professionnelle continue peut être diplômante ou qualifiante. Dans la fonction publique béninoise, des textes et des pratiques régissent l'envoi d'un agent de l'Etat en formation professionnelle continue. Le Centre d'Education à Distance du Bénin (CED-BENIN), centre public de renforcement des capacités, se consacre, depuis plus de quinze (15) ans, au perfectionnement des agents de l'Etat.

Il offre à ceux-ci des formations qu'il prend généralement en charge, sur financement du budget national. Malgré cette «gratuité», les agents de l'Etat ne manifestent pas suffisamment d'engouement vis-à-vis des formations. Ce constat a été validé par plusieurs autres centres de formation et des personnes

ressources. Il se pose ainsi un problème de motivation des agents de la fonction publique béninoise à participer aux formations continues qualifiantes. Pourquoi ceux-ci ne s'empressent-ils pas à prendre part aux formations continues qualifiantes comme ils le feraient dans le cas des formations diplômantes ? Comment peut-on expliquer ce comportement ? Comment motiver l'agent de la fonction publique béninoise à prendre davantage au sérieux les formations continues qualifiantes ?

Telles sont les questions fondamentales auxquelles répond le présent travail de recherche. Pour y arriver, nous allons :

- dans un premier chapitre, présenter le Centre d'Education à Distance du Bénin en faisant ressortir les constats qui ont fait naître notre question de recherche et spécifier la problématique et,
- dans un second chapitre, présenter les approches de solution en passant par la méthodologie de recherche et les résultats obtenus.

CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre sera divisé en deux parties ou sections. La première section sera consacrée à la description du cadre institutionnel et physique de l'étude et à l'identification de la problématique. La seconde sera consacrée au cadre théorique de l'étude.

1.1. Cadre physique et institutionnel de l'étude et identification de la problématique

Dans cette section, nous allons présenter le Centre d'Education à Distance du Bénin (CED-BENIN) qui a été notre lieu de stage. Ensuite nous présenterons les constats de stage afin de déboucher sur l'identification de la problématique.

1.1.1. Présentation du Centre d'Education à Distance du Bénin, lieu de stage

Notre stage a eu lieu au Centre d'Education à Distance du Bénin (CED-BENIN). Ce sont les constats faits au cours du stage qui ont suscité en nous le choix du présent sujet de mémoire. Présentons le CED-BENIN sur des aspects susceptibles de favoriser la compréhension du sujet.

1.1.1.1. Création

Issu de l'Association «Centre d'Education à Distance du Bénin» créée le 24 septembre 1999, le CED-BENIN est devenu effectivement opérationnel à partir de juin 2000, avec l'appui technique et financier de la Banque Mondiale. Le CED-BENIN fait partie, au départ, du Réseau Mondial d'Education pour le Développement (Global Development Learning Network) qui regroupait une dizaine de centres en Afrique et une soixantaine dans le monde. Actuellement, il est membre de l'Association Africaine des Centres d'Enseignement à Distance.

Le CED-BENIN offre à tous les partenaires des instruments de qualité pour le renforcement des capacités des décideurs politiques et économiques, des cadres du secteur public et privé, des responsables d'ONG et des institutions nationales ou internationales. Globalement, le CED-BENIN se veut un instrument de technologie de pointe pour contribuer, au moyen de formations de haut niveau, à réduire le fossé numérique dans la lutte contre la pauvreté.

1.1.1.2. Objectifs

Les objectifs du CED-BENIN sont les suivants :

- Promouvoir la formation à distance afin d'assurer le partage du savoir nécessaire au développement ;
- Accroître l'impact du développement à travers la maîtrise des technologies modernes de communication en formant à distance les décideurs impliqués dans le développement économique et leur mise en œuvre ;
- Encourager le partenariat entre les communautés de l'éducation à l'intérieur et à l'extérieur du Bénin, grâce à une intégration et à l'accès du plus grand nombre aux connaissances et outils modernes de gestion et de management ;
- Renforcer les capacités managériales des dirigeants des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des Petites et Moyennes Industries (PMI) ;
- Promouvoir la bonne gouvernance, la transparence et la lutte contre la corruption par l'organisation de téléconférences éducatives et de séminaires de qualité à l'intention des cadres supérieurs et hauts fonctionnaires, des gouvernants, des institutions para gouvernementales et académiques, de la société civile, du personnel dirigeant des PME et PMI, etc.

En résumé, le CED-BENIN est un centre de formation à distance et en présentiel bénéficiant des ressources de l'Etat pour son fonctionnement et la mise en œuvre d'une partie de ses activités. En effet, le CED-BENIN bénéficie des subventions de l'Etat pour les formations de renforcement de capacité des agents de l'Etat.

1.1.1.3. Direction

Le Centre d'Education à Distance du Bénin est dirigé par un Directeur. Le centre dispose d'une antenne à Parakou, dirigée par un coordonnateur d'antenne. Le siège du CED-BENIN à Cotonou où nous avons fait notre stage est structuré en plusieurs services :

- un secrétariat dirigé par une secrétaire, l'assistante du Directeur ;

- un service administratif et financier dirigé par une Responsable Administrative et Financière ;
- un service technique dirigé par un Responsable Technique ;
- un service formation dirigé par un Coordonnateur de Formation ;
- un service commercial dirigé par une Responsable Commerciale.

Par ailleurs, le CED-BENIN dispose d'un centre de recherche numérique qui offre au public des prestations de recherche sur internet, de scannage et d'impression de document.

1.1.1.4. Infrastructures

Le CED-BENIN dispose de trois salles de formation équipées d'ordinateurs connectés à l'internet. Il détient également des équipements de vidéoconférence qui lui permettent d'organiser des formations à distance.

1.1.2. Constats et problématique de l'étude

A partir de l'exposé des constats effectués pendant notre période de stage, nous allons faire ressortir et spécifier la problématique de l'étude.

1.1.2.1. Constats

Notre stage s'est déroulé essentiellement au Service Formation du CED-BENIN où nous nous sommes évertué à mettre en application les enseignements reçus pendant notre formation à l'ENAM. Au cours du stage, nous nous sommes particulièrement intéressé au processus d'organisation des formations, notamment celles destinées aux agents venus de l'Administration publique, sur financement du budget national.

En effet, le CED-BENIN fait partie des centres publics qui assurent la formation continue des agents de l'Etat. Bien que n'offrant pas exclusivement de formation aux institutions étatiques, il bénéficie d'une subvention annuelle pour la formation des agents qui en proviennent. Le processus d'admission en formation de ceux-ci se présente comme suit :

Le CED-BENIN reçoit des ministères leurs différents plans annuels de formation et s'en inspire pour formuler les thèmes de formation. Il envoie une lettre aux Directeurs/Directrices des Ressources Humaines des ministères, leur notifiant

la formation en indiquant la date de tenue, le lieu de tenue et le nombre de personnes qu'il pourrait prendre en charge. Il dispose de points focaux dans la plupart des ministères, à raison d'un point focal par ministère. Il fait copie de la lettre aux points focaux. Il rappelle dans la lettre que les ministères peuvent dépasser le nombre demandé s'ils sont en mesure de payer le coût des personnes supplémentaires. Avant le démarrage de la formation, le CED-BENIN fait des rappels aux responsables ministériels aux fins d'avoir au complet l'effectif attendu et d'obtenir une participation assidue.

Pendant le déroulement de la formation, il se remarque un manque d'entrain au niveau de certaines personnes venues en formation. Cela se traduit par des absences répétées, des retards,..... en somme, des réticences. Certaines personnes inscrites en formation et bien informées de leur mise en formation s'abstiennent parfois de se présenter malgré les nombreuses relances reçues. Ces personnes préfèrent plutôt participer à des missions ou d'autres activités susceptibles de leur engendrer des retombées financières. Ce constat est répétitif et s'observe chaque année. Le CED-BENIN offre aux participants pris en charge sur la dotation de l'Etat, une pause-café avec ou sans déjeuner selon la durée journalière de la formation. Aucun frais de déplacement n'est offert. Il arrive que des organismes publics, dont les ministères, confient, sur financement propre, des formations au CED-BENIN. A l'occasion de certaines de ces formations, outre la restauration, des frais de déplacement sont offerts aux participants. Pendant les formations de ce genre, il se remarque au niveau des participants un engouement accru à être présents aux différentes séances. Visiblement, le taux d'absence est réduit, les participants s'acharnent à remplir les listes de présence. Selon les entretiens que nous avons parfois eus avec certains responsables, notamment des Directeurs des Ressources Humaines, venus en formation, ces mouvements rappellent les bousculades observées au niveau des fonctionnaires pour être pris en compte dans les plans de formation pour avoir accès aux formations diplômantes. A y voir de près, l'on est tenté de retenir que les frais de déplacement, les avantages matériels et la recherche de reclassement dans la catégorie professionnelles sont très déterminants dans la participation des agents de l'Etat aux formations continues. Ainsi, toute sorte de formation continue, soit-elle qualifiante ou diplômante, qui n'aurait pas satisfait à ces conditions, est susceptible d'être négligée par l'agent de l'Etat béninois.

1.1.2.2. Identification de la problématique de l'étude

Après avoir ressorti les problèmes spécifiques liés au cadre de l'étude et à la situation observée, nous préciserons la problématique à étudier.

1.1.2.2.1. Inventaire des forces et faiblesses du cadre de stage et de la situation observée

De la description effectuée ci-dessus du CED-BENIN, lieu de stage, et de la situation observée, nous pouvons énumérer les forces et faiblesses ci-après :

❖ Forces

Nous pouvons qualifier de forces les réalités ci-après :

- Le CED-BENIN dispose d'un service commercial ;
- Le CED-BENIN dispose d'infrastructures équipées et adaptées aux formations à distance ;
- Les Directeurs des Ressources Humaines sont impliqués dans l'identification des personnes devant participer aux formations du CED-BENIN ;
- Le CED-BENIN dispose de points focaux dans les ministères ;
- Les formations sont notifiées aux ministères par lettre ;
- Les points focaux reçoivent copie des lettres envoyées aux ministères ;
- Il y a de la concordance entre les thèmes de formation du CED-BENIN et les plans de formation des ministères ;
- Avant le démarrage des formations, des rappels sont faits aux responsables ministériels aux fins d'avoir au complet l'effectif attendu et d'obtenir une participation assidue ;
- Des pauses-café ou déjeuners sont offerts aux participants selon la durée de la formation.

❖ Faiblesses ou problèmes

Comme faiblesses de la situation observée, nous pouvons citer :

- la négligence par les agents de l'Etat des informations reçues préalablement au démarrage des formations ;
- le retard des participants sur les lieux de formation ;
- l'absence de certaines personnes inscrites en formation ;

- le faible niveau d'implication manifesté par certains participants pendant les séances de formations ;
- une forte préférence manifestée vis-à-vis des formations diplômantes ;
- la tendance des participants à accorder plus d'importance aux pauses-café, déjeuners et aux frais de déplacement, au détriment de l'activité de formation ou la recherche d'avantages matériels et financiers par les personnes en formation.

1.1.2.2. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et choix de la problématique à étudier

Avant de procéder au choix de la problématique, nous allons préalablement regrouper les problèmes identifiés ci-dessus par centre d'intérêt et par problématique.

❖ Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et détermination des problématiques possibles

Le tableau ci-dessous présente les centres d'intérêt et les problématiques possibles que revêt la situation d'étude.

Tableau 1 : Tableau de regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques possibles
01	La gestion de l'information	- La négligence par les agents de l'Etat des informations reçues préalablement au démarrage des formations	Mauvaise gestion des informations relatives aux formations	Problématique d'une mauvaise gestion de l'information relative aux formations continues qualifiantes
02	La gestion du temps	- Le retard des participants sur les lieux de formation ; - L'absence de certaines personnes inscrites en formation	Mauvaise gestion du temps par les personnes inscrites en formation	Problématique d'une mauvaise gestion du temps au cours des formations continues qualifiantes
03	Motivation vis-à-vis des formations continues qualifiantes	- Une forte préférence manifestée vis-à-vis des formations diplômantes ; - Le faible niveau d'implication manifesté par	La démotivation des agents à prendre part aux formations continues qualifiantes	Problématique de motivation des agents de la fonction publique béninoise par rapport aux formations continues

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques possibles
		certains participants pendant les séances de formations ; - La recherche d'avantages matériels et financiers par les personnes en formation.		qualifiantes

De ce regroupement, il se dégage trois problématiques possibles. Il s'agit de :

1. la **problématique** d'une mauvaise gestion de l'information relative aux formations continues qualifiantes ;
2. la **problématique** d'une mauvaise gestion du temps au cours des formations continues qualifiantes ;
3. la **problématique** de la motivation des agents de la fonction publique béninoise à participer aux formations continues qualifiantes.

❖ **Choix de la problématique d'étude**

Des trois problématiques identifiées, c'est la troisième qui fera l'objet de notre étude. Nous allons donc étudier la problématique de **la motivation des agents de la fonction publique béninoise à participer aux formations continues qualifiantes**. L'état de motivation de ceux-ci vis-à-vis des formations continues qualifiantes étant caractérisé par le désintérêt, nous pouvons reformuler la problématique sous forme de «**désintérêt des agents de la fonction publique béninoise par rapport aux formations continues qualifiantes**»

Cette problématique nous semble la problématique centrale car elle transparaît dans chacune des deux autres problématiques. En effet, lorsque nous considérons la *problématique de mauvaise gestion de l'information relative aux formations continues qualifiantes*, nous pouvons percevoir que la mauvaise gestion de l'information constatée au niveau des personnes inscrites en formation n'est que la manifestation visible de leur état de démotivation. Ainsi, un agent qui

n'est pas convaincu de l'utilité d'une formation de perfectionnement, peut facilement négliger les informations pertinentes sur la formation et, par conséquent, en faire une mauvaise gestion.

Prenant la deuxième problématique sur la mauvaise gestion de temps pendant le déroulement de la formation, nous pouvons également comprendre que cette problématique n'est que la manifestation de la démotivation des agents vis-à-vis des formations continues qualifiantes. Nous présumons à cet égard que c'est parce que les agents de l'état envoyés en formation ne sont pas convaincus de l'utilité de ce genre de formation qu'ils se permettent de venir en retard.

La problématique de la motivation des agents de la fonction publique béninoise vis-à-vis des formations continues qualifiantes se révèle donc la problématique centrale. Telle est la raison qui nous a déterminé à vouloir l'étudier. La résolution de cette problématique engendrerait sans aucun doute celle des autres problématiques.

Quel serait l'intérêt d'une étude portant sur cette problématique, comment formuler le sujet d'étude et quelle en serait la vision globale de résolution ?

1.1.2.2.3. Intérêt de l'étude, formulation du sujet et vision globale de résolution de la problématique

D'une part, nous allons exposer l'intérêt que présente l'étude sur cette problématique et formuler le sujet. D'autre part, nous allons présenter notre vision globale de résolution de la problématique.

❖ Intérêt de l'étude et formulation du sujet

L'étude de la motivation des agents de la fonction publique béninoise à participer aux formations continues qualifiantes présente un double intérêt.

Intérêt de l'étude pour l'Administration publique béninoise

Elle permettra à l'Administration publique béninoise d'être davantage consciente de l'un des maux dont elle souffre. En effet, nul n'ignore l'importance des formations continues qualifiantes dans le renforcement des capacités d'un employé. Cette étude va identifier les facteurs de motivation ou de démotivation de l'agent de l'Etat à prendre part aux formations continues qualifiantes. Une fois ces facteurs déterminés, l'Administration publique disposera davantage

d'informations pertinentes pour motiver ses agents à prendre part aux formations continues qualifiantes, gage de performance de l'agent lui-même et de l'Administration par ricochet.

Intérêt de l'étude pour le Centre d'Education à Distance du Bénin

Le Centre d'Education à Distance du Bénin ne saurait remplir sa mission de renforcement des capacités professionnelles des cadres de l'Administration publique lorsque ceux-ci ne trouvent pas suffisamment d'intérêt à participer aux formations continues qualifiantes. Les formations organisées par le CED-BENIN auraient moins d'impacts positifs sur la performance des agents de l'Etat lorsque ceux-ci n'ont pas suffisamment d'enjeux motivationnels par rapport à ce type de formation. Il est alors du devoir du CED-BENIN de permettre à l'Administration publique de cerner le niveau de motivation de ses agents vis-à-vis des formations continues qualifiantes qui constituent le domaine d'intervention du CED-BENIN. La présente étude lui permet de le faire.

Au total, cette étude a pour but de contribuer à la valorisation de la formation continue qualifiante des agents de la fonction publique béninoise, à partir de l'expérience du Centre d'Education à Distance du Bénin.

Formulation du sujet

Au regard du but que poursuit la présente étude, c'est-à-dire contribuer à la valorisation des formations continues qualifiantes des agents de la fonction publique béninoise, en faisant une analyse à partir de l'expérience du CED-BENIN, nous l'intitulons : «**Analyse de l'offre de formation continue qualifiante au profit des agents de l'Etat : cas de l'expérience du Centre d'Education à Distance du Bénin**».

❖ Vision globale de résolution de la problématique

Nous indiquerons d'une part, les soubassements théoriques qui sous-tendront notre approche de résolution de la problématique et d'autre part, la démarche procédurale que nous pensons appliquer à cet effet.

La problématique à étudier est basée sur la motivation. Il faudrait alors se placer dans une vision de valorisation des formations continues qualifiantes en

créant des conditions de motivation pouvant susciter davantage l'intérêt des agents de l'Etat béninois. En d'autres termes, la motivation des agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes, résultera des actions qui seront entreprises pour valoriser ce type de formation. Les formations continues qualifiantes, par nature, permettent aux agents de faire des apprentissages d'ordre professionnel pendant une courte durée. Elles présentent des avantages aussi bien pour l'agent envoyé en formation que pour l'employeur lui-même. L'agent améliore ses compétences sur des questions professionnelles précises après un temps réduit de formation. Concernant l'employeur qu'est l'Administration publique, il n'est plus obligé de se séparer de son employé pendant longtemps. En plus, il bénéficie d'une croissance du niveau de rendement de l'agent. De même, il lui est plus facile d'évaluer l'impact de la formation car celle-ci a été initiée pour atteindre des objectifs clairs, spécifiques et précis. Considérant tous ces aspects, l'Etat gagnerait mieux à faire la promotion des formations continues qualifiantes.

Cette vision suppose une démarche scientifiquement avérée. Fort heureusement, de nombreuses recherches scientifiques ont été menées sur la motivation et leurs conclusions pourraient être utilisées pour la résolution des problèmes ayant trait à la motivation. Le présent sujet se révèle donc être un champ d'application des théories de motivation, **notamment celle de Maslow**.

De façon opérationnelle, nous préconisons la résolution de la problématique en étude à partir des différents problèmes spécifiques que comprend celle-ci. Il s'agit des problèmes spécifiques ci-après :

- **Problème spécifique 1** : La négligence manifestée par les agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes ;
- **Problème spécifique 2** : Le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes ;
- **Problème spécifique 3** : L'influence des avantages matériels et financiers sur le niveau de participation des agents de l'Etat béninois aux formations continues qualifiantes.

Pour parvenir à des propositions concrètes de solution, nous émettrons des hypothèses en explication des raisons qui ont engendré l'existence des problèmes spécifiques. Nous énoncerons des objectifs qui indiqueront les actions à mener pour vérifier les hypothèses. Ensuite, nous établirons le diagnostic qui servira à faire des propositions de solution. Enfin, étant entendu que notre étude se situe dans le champ d'application des théories de motivation, nous allons explorer, à travers la revue de la littérature, la teneur de ces théories d'une part, et la place qu'occupe la motivation en formation dans l'arsenal juridique du fonctionnement de la fonction publique au Bénin, d'autre part.

1.2. Cadre théorique de l'étude et revue de littérature

Cette section sera consacrée à la présentation des hypothèses, des objectifs et de la revue de littérature.

1.2.1. Hypothèses, objectifs et tableau de bord de l'étude

1.2.1.1. Hypothèses et objectifs

Au premier abord, rappelons les problèmes spécifiques identifiés :

- **Problème spécifique 1** : La négligence manifestée par les agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes ;
- **Problème spécifique 2** : Le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes ;
- **Problème spécifique 3** : L'influence des avantages matériels et financiers sur le niveau de participation des agents de l'Etat béninois aux formations continues qualifiantes.

1.2.1.1.1. Hypothèses

Comment pouvons-nous expliquer ce qui est à la base de chacun de ces problèmes ? Nous donnerons ci-dessous, des réponses qui, selon nous, sont les raisons qui sont à la base des problèmes. Chaque réponse est une hypothèse que nous prendrons le soin de vérifier.

- **Hypothèse 1** : Les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes parce que les formations

continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle.

- **Hypothèse 2** : Le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes témoigne d'une mauvaise identification des besoins de formation.
- **Hypothèse 3** : Les agents de l'Etat béninois considèrent les formations continues qualifiantes comme une occasion de bénéficier d'avantages matériels et financiers parce qu'ils ne sont pas soumis à un système d'évaluation basé sur la performance.

1.2.1.1.2. Objectifs

L'objectif général de la présente étude est de «déterminer les causes de la démotivation des agents de la fonction publique béninoise vis-à-vis des formations continues qualifiantes». A cet objectif général est lié trois objectifs spécifiques :

- **Objectif spécifique 1** : Analyser l'impact des formations continues qualifiantes sur la carrière de l'agent de l'Etat béninois ;
- **Objectif spécifique 2** : Apprécier la part du processus d'identification des besoins de formation dans l'efficacité des formations continues qualifiantes des agents de l'Etat béninois ;
- **Objectif spécifique 3** : Etablir une relation entre le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin et leur participation aux formations continues qualifiantes.

Les hypothèses étant posées et les objectifs identifiés, élaborons le tableau de bord de l'étude.

1.2.1.2. Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses	Objectifs
Niveau général		Le désintérêt des agents de la fonction publique béninoise par rapport aux formations continues qualifiantes	Le manque de motivation des agents de la fonction publique béninoise	Le manque de motivation est à la base du désintérêt que manifestent les agents de la fonction publique béninoise vis-à-vis des formations continues qualifiantes	Déterminer les causes du désintérêt ou de la démotivation des agents de la fonction publique béninoise vis-à-vis des formations continues qualifiantes
Niveau spécifique	1	La négligence manifestée par les agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes	Non prise en compte des formations continues qualifiantes pour le reclassement dans la catégorie professionnelle des agents de l'Etat	Les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes parce que les formations continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle	Analyser l'impact des formations continues qualifiantes sur la carrière de l'agent de l'Etat béninois
	2	Le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes	Mauvaise identification des besoins de formation	Le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes témoigne d'une mauvaise identification des besoins de formation	Apprécier la part du processus d'identification des besoins de formation dans l'efficacité des formations continues qualifiantes des agents de l'Etat béninois
	3	L'influence des avantages matériels et financiers sur le niveau de participation des agents de l'Etat béninois aux formations continues qualifiantes	Non prise en compte de la performance de l'agent dans le système d'évaluation des agents de la fonction publique béninoise	Les agents de l'Etat béninois considèrent les formations continues qualifiantes comme une occasion de bénéficier d'avantages matériels et financiers parce qu'ils ne sont pas soumis à un système d'évaluation basé sur la performance	Etablir une relation entre le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin et leur participation aux formations continues qualifiantes

1.2.2. Revue de littérature

Nous allons faire le point de la littérature sur des aspects du sujet dont la clarification nous paraît importante pour une meilleure compréhension et la détermination d'une méthodologie adéquate. Quelques définitions seront présentées. Ensuite, nous répondrons aux questions ci-après :

- comment est organisée la fonction publique béninoise ?
- quelle est l'importance des formations continues qualifiantes pour l'administration publique ?
- quel est le cadre juridique de la formation continue des agents de l'Etat béninois ?
- comment pouvons-nous comprendre le comportement des agents de l'Etat vis-à-vis des formations qualifiantes, à partir des différentes théories de motivation ?

1.2.2.1. Clarification conceptuelle

Nous allons présenter dans cette partie les définitions et les subtilités de quelques termes ou concepts dont la compréhension est indispensable au développement du sujet en étude.

1.2.2.1.1. Formation

Selon Chevrier (2005), le Centre interdisciplinaire de recherche/développement sur l'éducation permanente (CIRDEP) et la Chaire en gestion des compétences (CGC) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) définissent la formation comme «une activité d'acquisition ou de production de compétences qui est réalisée dans un contexte donné de travail». En outre, citant le Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (TRANSPOL) de Québec et l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) de Québec, Chevrier (2005) ajoute que «la formation est une activité délibérée de transmission de savoirs visant le développement de compétences». Chevrier (2005, p6) cite également le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) de Québec qui, quant à lui, définit la formation comme

l'ensemble des mesures, procédés, méthodes, activités et actions visant essentiellement à permettre l'acquisition des capacités pratiques, des

connaissances et des aptitudes exigées pour occuper un emploi relevant d'une profession, d'une fonction ou d'un groupe de professions, dans une branche de l'activité économique.

De ces trois définitions, nous pouvons retenir ce qui suit. A travers la première définition, nous pouvons comprendre que l'on se forme, non seulement en acquérant de compétences mais en la produisant également. En d'autres termes, nous nous formons même en travaillant. Cette idée devient confirmée par la troisième définition qui voit, en la formation, l'ensemble des mesures, procédés, méthodes, activités et actions visant essentiellement à permettre l'acquisition des capacités pratiques, car l'expérience acquise en occasion de travail peut être classée parmi les mesures, procédés, méthodes, activités ou actions. La deuxième définition réduit la formation à la transmission des savoirs. En résumé, la formation, c'est l'ensemble des procédés et méthodes qui favorisent l'acquisition ou le renforcement des compétences.

1.2.2.1.2. Formation continue

Selon l'UNESCO (1997), la formation continue, c'est l'ensemble des processus organisés d'éducation, quels qu'en soient le contenu, le niveau et la méthode, qu'ils soient formels ou non formels, qu'ils prolongent ou remplacent l'éducation initiale dispensée dans les établissements scolaires et universitaires, et sous forme d'apprentissage professionnel, grâce auxquels des personnes considérées comme adultes par la société dont elles font partie, développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances, améliorent leurs qualifications techniques ou professionnelles ou se donnent une nouvelle orientation, et font évoluer leurs attitudes ou leur comportement dans la double perspective d'un épanouissement intégral de l'homme et d'une participation à un développement socio-économique et culturel équilibré et indépendant.

Mais quels objectifs poursuit la formation professionnelle continue ? Selon le Groupe Idecom¹, la formation professionnelle continue a pour objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des salariés. Quelles formes peut alors prendre la formation professionnelle continue ? Le Groupe Idecom précise que la formation professionnelle continue peut être diplômante ou qualifiante.

¹ Se référer au site du Groupe idecom www.groupeidecom.com consulté le 25 novembre 2015

1.2.2.1.3. Formation continue qualifiante

Rodas (1993, p.53) définit la formation continue qualifiante comme une formation qui «permet de résoudre des problèmes, après réflexion et analyse». CIRDEP-CGC, selon Chevrier (2005), définit la formation qualifiante comme celle qui permet à l'individu d'acquérir des compétences nouvelles ou d'approfondir des compétences déjà maîtrisées, mais où la maîtrise et la combinaison de ressources sont mobilisées dans la pratique en situation de travail. Le CIRANO cité par Chevrier (2005), quant à lui, la définit comme une formation qui «permet à l'employé d'augmenter sa productivité au travail ; ce qui peut se traduire par le maintien dans l'emploi, par une hausse salariale ou par une plus grande mobilité occupationnelle».

Pour le Groupe Idecom (2015), un groupe français spécialisé dans la communication sur l'évolution du monde de la formation, **la formation continue qualifiante est généralement une formation de courte durée** (10-20 jours) concentrée sur un savoir-faire précis, tel que la mise en service d'un nouveau logiciel ou procédure, l'apprentissage ou le perfectionnement d'une technique de travail, etc. Directement à visée professionnelle, la formation continue qualifiante permet donc au salarié de découvrir ou d'accroître une qualification en rapport direct avec son poste. Le recours à ce type de formation permet de se constituer un portefeuille de compétences à appliquer au quotidien. De par leur courte durée, ajoute le Groupe Idecom, les formations continues qualifiantes sont souvent organisées en alternance avec l'emploi, dans le cadre d'une période ou d'un contrat de professionnalisation par exemple, ou au travers de cours et séminaires concentrés sur quelques jours en interne ou au sein d'organisme de formation.

Cette définition d'Idecom est celle que nous adoptons dans le cadre du présent travail. Elle épouse d'ailleurs, l'esprit de l'article 66 de la loi 86-013 du 26 février 1986, portant statut général des agents permanents de l'Etat qui désigne ce type de formation par l'expression «formation de perfectionnement». La formation continue qualifiante est donc entendue dans le cadre du présent mémoire comme une «formation de perfectionnement».

A quel parchemin aboutit la formation continue qualifiante ? Idecom répond que la formation continue qualifiante peut déboucher sur une certification de fin de stage, un certificat d'aptitude, mais aussi sur un Certificat de qualification

professionnelle (CQP) de branche ou un titre professionnel. Le CQP est créé et délivré par les branches professionnelles. Il vise à compléter un diplôme de base par l'obtention d'une qualification

1.2.2.1.4. Fonction publique

La loi N°2015-18 adoptée par l'Assemblée Nationale du Bénin le 02 avril 2015 en son article 2 définit la fonction publique comme :

l'ensemble des personnes physiques recrutées et affectées pour assurer, dans une situation statutaire ou contractuelle, à titre permanent ou temporaire, directement et personnellement, une mission de service public dans les services centraux ou déconcentrés des ministères et de certaines institutions de la République, dans les services des collectivités territoriales décentralisées.

1.2.2.2. Organisation de la fonction publique au Bénin

Nous allons présenter successivement le type de fonction publique pratiqué au Bénin et la procédure d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin.

1.2.2.2.1. Type de fonction publique au Bénin

Afin de déterminer le type de fonction publique existant au Bénin, essayons d'abord d'identifier les différentes sortes d'agent de l'Etat qu'elle emploie.

La loi N°2015-18 adoptée par l'Assemblée Nationale du Bénin le 02 avril 2015 dispose en son article 5 que les personnels de la fonction publique comprennent les fonctionnaires de l'Etat, les fonctionnaires territoriaux et les agents contractuels de l'Etat. Notre travail ne prend pas en compte ni les particularités du personnel politique nommé dans l'Administration publique, ni celles des fonctionnaires territoriaux.

Le concept de «fonctionnaire ou d'agent permanent de l'Etat» est défini par l'article 1^{er} de la décision-loi n°89-006 du 12 avril 1989 modifiant et complétant la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat qui dispose :

Le présent statut s'applique aux personnes qui, nommées dans un emploi permanent, sont titularisées dans un grade de la hiérarchie des administrations publiques, des services de l'Etat, des collectivités locales et

des Etablissements publics à caractère social, culturel et scientifique. Il ne s'applique ni aux personnels du cadre de la magistrature, ni aux personnels militaires.

Les agents contractuels de l'Etat sont, suivant les alinéas 1 et 2 de l'article 1^{er} du décret n°2015-373 du 24 juin 2015 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat, des

... personnes autres que les agents permanents de l'Etat, recrutées pour occuper des emplois publics permanents ou non permanents dans les services centraux ou déconcentrés des Administrations et Institutions de l'Etat, des établissements publics à caractère social, culturel, administratif et scientifique. Le recrutement de ces personnes est constaté par un contrat écrit.

Selon l'article 3 de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat, les agents des différents secteurs d'activités de l'Etat sont répartis suivant leur niveau de qualification professionnelle en cinq catégories désignées dans l'ordre hiérarchique A, B, C, D et E. Le décret N°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat, vient confirmer pratiquement la même répartition pour les ACE en ces termes : «les emplois susceptibles d'être occupés par les agents contractuels de l'Etat sont répartis, en raison des niveaux de recrutement ou de qualification, en quatre (04) catégories désignées par les lettres A, B, C et D».

Faisant ressortir que les emplois de la fonction publique béninoise ne sont pas nettement définis par profils, le rapport de synthèse de l'étude sur le système de rémunération dans la fonction publique au Bénin (Consortium Africa Label Group/Afrique Conseil, 2012), commanditée par le Ministère de la Fonction Publique et l'Ambassade des Pays-Bas, indique que la fonction publique béninoise est une fonction publique de carrière

1.2.2.2. Procédure d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin

Aux termes de l'article 52 de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat,

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.

Au vu de cette disposition statutaire, l'agent de l'Etat est supposé être évalué une fois par an. Son évaluation aboutit à l'attribution d'une note. Les conditions générales de notation ainsi que les divers éléments à prendre en compte pour l'appréciation de l'agent sont déterminées par décret. Le bulletin de notes doit être parvenu au Ministère chargé du travail au plus tard le 15 octobre de chaque année.

Selon l'article 53, le pouvoir de notation appartient au Ministère dont dépend l'agent. Toutefois, les personnels en service détaché sont notés par les responsables des organismes auprès desquels ils sont détachés.

Aux termes de l'article 54, les propositions de notes et l'appréciation sont faites en comité de direction sur l'initiative du responsable de l'unité de production. A cet effet, le comité de direction devra s'entourer de toutes les garanties.

Constitue une faute disciplinaire, le fait pour le responsable du service :

- de s'abstenir de réunir le comité de direction pour noter ces collaborateur ;
- de les noter avec légèreté ou mauvaise foi.

L'article 55 complète en ces termes :

Pour chacun des éléments de notation à prendre en considération, il est établi une note chiffrée partielle selon un barème de un à cinq et correspondant aux qualifications suivantes :

- un : mauvais ;
- deux : médiocre ;
- trois : passable ;
- quatre : bon ;
- cinq : très bon.

La note chiffrée globale de l'agent permanent de l'Etat exprimée de quatre à vingt est égale au total des points ainsi obtenus pour chacun des quatre éléments de la notation.

Les notes inférieures à 12/20 ou égales à 20/20 doivent être motivées et faire l'objet d'un rapport spécial. Chaque agent doit avoir auprès du responsable de l'unité de production un dossier personnel qui doit le suivre tout au long de sa carrière ; ce dossier doit contenir nécessairement ampliation de toutes les décisions susceptibles de permettre d'apprécier l'agent concerné pendant toute sa carrière.

1.2.2.3. Importance de la formation continue et son impact sur la carrière de l'agent de l'Etat.

Quelle est l'importance de la formation continue, surtout celle de perfectionnement, et quel est son impact sur la carrière du fonctionnaire et, par ricochet, de l'agent de l'Etat en général ? Répondant à cette question, Perez (2003) a analysé et comparé le rôle de la formation continue dans la fonction publique par rapport au secteur privé. Pour elle, du fait de sa logique de fonctionnement, la fonction publique constituerait une échappatoire au travail et soustrait les fonctionnaires aux tensions économiques. Elle pense que la formation continue ne jouerait qu'un rôle mineur dans le déroulement de la carrière du fonctionnaire car elle est régie par l'ancienneté. Toutefois, ajoute-t-elle, cette image est trompeuse pour plusieurs raisons. Premièrement, l'Etat reconnaît aux fonctionnaires, à l'instar des travailleurs du secteur privé, le droit à la formation continue. Ensuite, à l'instar du secteur privé, la fonction publique présente une diversité de qualifications, de métiers et de statuts associés à des besoins de formation divers et inégaux. Enfin, dans un contexte de changements technologiques, de recomposition des missions, de diversification des systèmes professionnels, la fonction publique est soumise à des tensions comparables à celles qui s'exercent dans le secteur privé. Face à ces tensions, la formation continue pourrait être amenée à jouer un rôle stratégique.

Bodiguel (1989) décrit davantage le nouveau contexte de la fonction publique qui nécessite que les agents participent obligatoirement aux formations continues. Pour lui, ce nouveau contexte est caractérisé par «l'optimisation du service public». Il exige donc «la qualité des prestations fournies aux usagers» et «l'utilisation judicieuse des moyens de l'Etat». Il s'agit de répondre à la dégradation de l'image du service public. En d'autres termes, la formation continue est un moyen pour corriger l'image dégradante du service public.

Nous pourrions donc retenir que la formation continue qualifiante ou de perfectionnement, dans une fonction publique basée sur l'ancienneté, appelée

fonction publique fermée, ne permet pas l'évolution dans la carrière ou le reclassement. Toutefois, elle permet le renforcement des capacités de l'agent et l'amélioration des performances de l'organisation.

1.2.2.4. Cadre juridique et institutionnel de la formation continue des agents de l'Etat au Bénin

Nous examinerons le contexte de la formation continue des agents de l'Etat au Bénin, notamment dans ses aspects juridiques et institutionnels. Quels sont les textes juridiques qui régissent la formation continue des agents de l'Etat au Bénin et quels sont les organes chargés de la gérer ?

1.2.2.4.1. Cadre juridique de la formation continue des agents de l'Etat au Bénin

La formation des agents de l'Etat au Bénin est régie par plusieurs textes juridiques. Nous allons faire ressortir quelques grandes idées pertinentes qui se dégagent du contenu de ces textes.

❖ Conditions identiques de formation pour tous les agents de l'Etat

Le décret N°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat indique en son **article 75 que** les agents contractuels de l'Etat bénéficient de stage de recyclage, de perfectionnement, de formation professionnelle dans les mêmes conditions que les agents permanents de l'Etat.

❖ Nécessité d'identification des besoins de formation

La loi 086-13 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat a consacré plusieurs articles à la formation continue des agents de l'Etat. Aux termes de l'article 66, alinéa 1, «chaque Ministre prend, en ce qui concerne les unités de production relevant de son autorité, toute mesure propre à assurer la formation professionnelle et le perfectionnement des Agents desdites unités en liaison avec les Ministres chargés du Travail et des divers Ordres d'Enseignement». L'alinéa 2 du même article précise qu'une formation individuelle et une formation collective sont prévues en faveur des agents, compte tenu des nécessités du service et des particularités propres à chaque corps. Selon le même alinéa, l'agent à envoyer en formation doit avoir les aptitudes requises et doit avoir un comportement général qui donne entière satisfaction. Il ressort de cet alinéa, deux informations capitales : les formations doivent être organisées à l'endroit des agents

en tenant compte, d'une part, des nécessités du service, et d'autre part, des prérequis (aptitudes) dont disposent ceux-ci. Cette disposition invite donc à une bonne identification des besoins de formation.

ZOKPODO (2007), dans son mémoire du cycle 2 de l'ENAM en GRH sur le thème «Rationalisation des pratiques d'identification des besoins en formation dans l'Administration publique : cas du Ministère de l'Industrie et du Commerce», et citant VIEYRA et SOHOUENOU (1999), pense que

la formation doit permettre à l'Administration d'adapter constamment les connaissances et qualifications à l'évolution des missions et des technologies pour l'amélioration des performances...et doit être en adéquation avec les besoins réels de l'Administration.

Afin que la formation puisse permettre de réaliser ce but, les plans de formations doivent être élaborés de façon objective. Pour cette raison, l'Administration publique béninoise dispose, depuis l'année 2006, d'un arrêté créant une commission de validation des plans de formation des agents de l'Etat. Il s'agit de l'arrêté interministériel N°2006-543/MTTP/MDEF/DC/SGM/DGRCI portant création de la commission de validation des plans de formation des agents de l'Etat.

❖ La formation continue qualifiante peut se faire sur le lieu de travail ou dans un centre de formation

L'article 67 de la même loi vient apporter une précision par rapport à la formation individuelle. Il dispose :

La formation individuelle s'effectue notamment par l'envoi des Agents Permanents de l'Etat en stage professionnel dans des Administrations, des Entreprises publiques ou privées pratiquant des techniques ou spécialités semblables à celles qu'exercent les intéressés dans l'emploi dont ils sont titulaires ou qu'ils pourraient être amenés à exercer dans les emplois de corps hiérarchiquement supérieurs auxquels ils ont vocation à accéder.

Quant à l'article 68, il clarifie les formes que peuvent prendre les formations collectives. Il dispose que les mesures collectives de formation professionnelle peuvent comprendre notamment l'organisation :

- de cours oraux ou par correspondance portant sur les matières figurant au programme des épreuves des examens professionnels ;
- de stage de formation, de recyclage ou de perfectionnement dans les écoles ou établissements dispensant un enseignement se rapportant à la technique ou spécialité qu'exercent les intéressés dans l'emploi dont ils sont titulaires ou qu'ils pourraient être amenés à exercer dans les emplois des corps hiérarchiquement supérieurs auxquels ils ont vocation à accéder.

❖ Absence de disposition valorisant la formation continue qualifiante des agents de l'Etat

Nous n'avons pas pu identifier de texte juridique qui valorise la formation continue qualifiante tel que semblent le souhaiter les agents de l'Etat venus en formation au CED-BENIN. Cet état de chose confirme la nécessité de la présente étude.

1.2.2.4.2. Organes en charge de la formation continue des agents de l'Etat au Bénin

C'est le Ministère en charge du Travail et de la Fonction Publique qui est l'organisme principal chargé de la formation continue des agents de l'Etat béninois. Le décret n°2012-425 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, dispose à cet effet, en son article premier, que le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) a pour mission la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de travail et de fonction publique. A ce titre, il est chargé, entre autres, de la définition et de la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle continue des Agents de l'Etat et des travailleurs de différentes catégories socioprofessionnelles régis par le code du travail, en collaboration avec les structures techniques des Ministères chargés de la formation technique et professionnelle et de l'artisanat. Cette disposition semble ne pas être assez explicite, car donnant l'impression d'avoir uniquement été élaborée pour le secteur artisanal ou des métiers. Mais heureusement, l'arrêté N°2007-204/MTFP/DC/SGM/DGRCE/SA du 26 avril 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de

l'Employabilité, attribuée en son article premier, la formation, le perfectionnement et le recyclage des agents de l'Etat à la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité.

1.2.2.5. Rôle de la motivation dans la participation aux formations continues qualifiantes

Dans cette partie, nous allons présenter la synthèse de nos lectures sur les facteurs qui puissent motiver l'agent de l'Etat à participer aux formations continues. Avant d'y arriver, nous allons présenter les théories de motivation. Mais qu'est-ce que la motivation ?

1.2.2.5.1. Définition de la motivation

Plusieurs auteurs ont tenté de définir la motivation. Nous allons présenter les définitions qui nous paraissent les plus pertinentes. Pour Paoli (2008, pp. 14-15), «*la motivation est...la fabrication et la propagation de motifs destinés à faire bouger les gens dans la direction jugée utile, ou ... à les rendre toujours plus flexibles et mobiles*». Mucchielli (2000, p.121) pense que

motiver, c'est intervenir de différentes façons, pour stimuler un des ressorts inconscients participant d'une manière ou d'une autre à la construction des significations et mettre du même coup en branle le phénomène social complexe qu'est la conduite humaine.

Prévost (1991, p.467) ajoute que «*la motivation s'inscrit dans la fonction de relation du comportement : grâce à elle, les besoins se transforment en but, plans et projets*».

«La motivation concerne la direction active du comportement vers certaines catégories préférentielles de situations ou d'objets», a dit Nuttin (1991, pp. 13-16). En plus, il ajoute que

le phénomène fondamental de la motivation se manifeste dans le fonctionnement comportemental et consiste dans le fait que l'organisme s'oriente activement et de façon préférentielle vers certaines formes d'interaction, à tel point que certaines catégories de la relation avec certains types d'objet sont requises ou indispensables au fonctionnement.

Afin de mieux comprendre la notion de motivation, plusieurs théories de la motivation seront brièvement expliquées.

1.2.2.5.2. Théories de la motivation

Nous présenterons successivement la théorie des besoins de Maslow, la théorie ERD d'Alderfer et la théorie de l'équité d'Adams.

❖ Synthèse des théories de la motivation

Si l'on s'intéresse aux théorisations de la motivation au travail, le premier constat effectué est celui de l'abondance des théories qui tentent de rendre compte de la motivation des employés. De façon assez classique, ces théories sont classées en fonction du «lieu» de la motivation, c'est-à-dire d'origine extrinsèque ou intrinsèque (Lévy-Leboyer, 1998). Les théories de la motivation intrinsèque ont été développées au cours des années 70-80. Cet ensemble de théories compare la motivation à des forces qui incitent à effectuer des activités volontaires par intérêt pour ces mêmes activités et pour le plaisir et la satisfaction personnelle que l'on en retire (Deci & Ryan, 1971, 1975, 1985). A l'autre extrême, la théorie des caractéristiques de l'emploi d'Ackman & Oldham (1975, 1976, 1980) postule que la motivation, la satisfaction, la productivité comme la persistance dans un emploi dépendent du fait que cet emploi permette une certaine autonomie, une activité porteuse de sens (variétés des compétences impliquées, tâche identifiable ayant une utilité), et une perception de son efficacité. La plupart du temps motivation et satisfaction sont intimement liées.

Dès la théorie des besoins développée par Maslow (1943)², la motivation est envisagée comme provenant de la volonté de satisfaire progressivement un certain nombre de besoins. Ces besoins seraient satisfaits selon un ordre de priorité croissante allant de la satisfaction des besoins purement biologiques (source de motivation la plus extrinsèque), au besoin de sécurité, d'amour, d'estime, jusqu'aux besoins de réalisation de soi (source de motivation la plus intrinsèque).

A partir de cette théorie, une autre théorie a été développée en référence directe au monde du travail : la théorie ERG, Existence, Relatedness and Growth, (Alderfer, 1969) ne hiérarchisant pas les besoins comme la précédente mais postulant que chaque besoin peut agir simultanément. La motivation serait donc

² Consulter en annexe la pyramide des besoins de Maslow

dépendante de l'intensité du besoin, elle-même liée au degré de satisfaction personnelle. En d'autres termes, plus la personne sera satisfaite, moins le besoin sera intense.

Néanmoins la motivation ne dépend pas exclusivement de l'individu et de ses besoins. Elle peut également dépendre des caractéristiques de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi ou du mode de management des supérieurs et on parlera souvent dans ce cas de sources extrinsèques de motivations (sans exclure que cela puisse favoriser une motivation autodéterminée si l'environnement est favorable au sentiment d'autonomie et de compétence). On compte parmi ces théories, la théorie du renforcement dont la doctrine majeure est la loi d'effet (Thorndike, 1932), ou encore la théorie de l'attente (Vroom, 1964). La théorie du renforcement rappelle que la récompense obtenue dirige généralement le comportement ultérieur, la théorie de l'attente explique quand et pourquoi un comportement se produira en fonction des attentes.

Même si les préceptes de la théorie du renforcement trouvent encore leur utilité, la théorie en elle-même est tombée en désuétude auprès des psychologues. La raison principale en est probablement que cette théorie apporte une faible compréhension des processus motivationnels en soi (Locke, 1980). Elle vise simplement à décrire des relations directes entre les récompenses et les comportements. Bien que ces diverses théories voient la motivation selon différentes perspectives, elles ne mènent pas nécessairement à des prédictions différentes concernant les comportements. De plus, certaines de ces théories peuvent être complémentaires, comme par exemple certains aspects de la théorie de l'attente avec ceux de la théorie de l'auto-efficacité qui furent combinés par Locke et Latham (1990).

Les théories les plus récentes sont généralement celles qui correspondent le plus aux centres d'intérêt des chercheurs. Les plus étudiées à l'heure actuelle par les psychologues sont vraisemblablement celles qui décrivent le mieux les processus motivationnels vécus par les individus (la motivation d'origine intrinsèque) mais pas nécessairement celles qui décrivent le mieux le lien entre ces processus motivationnels et les comportements au travail. Dans ce domaine comme dans d'autres domaines de la vie au travail (Esnard, 2007), on constate le passage d'un discours centré sur la prise en compte de variables organisationnelles

vers un discours centré sur la prise en compte assez exclusive de variables plus individuelles.

❖ Motivation, satisfaction et comportements productifs

Selon Organ et Konovsky (1989, cité par Lévesque, Blais & Hess (2004a, b), il existerait un lien entre la satisfaction au travail et les comportements productifs, notamment s'il s'agit de comportements discrétionnaires (comportements volontaires de l'employé qui contribuent à la longue au bon fonctionnement de l'organisation sans être pour autant inclus dans la description de tâches de l'employé). L'employé satisfait de sa situation et des relations au travail, chercherait à entretenir une équité par des gestes altruistes et consciencieux. Par contre, si l'employé perçoit négativement sa situation de travail, il recadrerait sa relation avec l'organisation, en réduisant ses contributions discrétionnaires. Il ne produirait alors que l'effort minimum suffisant pour assurer son emploi et éviter des sanctions. Le lien entre productivité et satisfaction pourrait donc s'expliquer par la qualité de l'échange social (Blau, 1964) entre l'employé et l'organisation. En rapprochant l'idée de satisfaction évoquée ici du domaine de la formation, Dubar (1996) pense qu'il doit y avoir un rapport entre la participation à un stage de formation et une promotion professionnelle. Pour lui, l'employé attendant une promotion professionnelle, aurait plus de motivation à participer à une formation.

Certains auteurs (Tang et Ibrahim, 1998), suggèrent que l'employé qui s'engage dans des comportements discrétionnaires serait par définition intrinsèquement motivé, puisque ces comportements vont au-delà du rôle prescrit par l'organisation et ne sont pas formellement reconnus ni récompensés par celle-ci. Ils observent ainsi que la présence d'indices de satisfaction extrinsèque prédit négativement les comportements altruistes au travail. De même, d'après Farh, Podsakoff et Organ (1990), ce seraient les caractéristiques du travail correspondant les plus à des besoins individuels (en termes d'autonomie, de variété, d'identification possible à la tâche ainsi que la signification du travail et la qualité du feed-back) qui prédiraient le pourcentage plus élevé de comportements altruistes et consciencieux comparativement à la seule satisfaction générale au travail.

❖ **Motivation, satisfaction et comportements de conscience professionnelle.**

Pour Levesque et al (2004a, b) la motivation, notamment lorsqu'elle est autodéterminée, favoriserait la satisfaction et le bien-être au travail. Ainsi le Modèle Motivationnel de l'Épuisement Professionnel (MMEP) postule que les facteurs de l'environnement de travail, notamment les styles de supervision, qui satisfont les besoins personnels d'autonomie, de compétence et d'attachement des employés, favorisent le développement des motivations autodéterminées (ou intrinsèques). À l'inverse, les styles de supervision qui briment ces besoins (style contrôlant, qui met l'accent sur l'incompétence de l'employé ou encore un style «laisser-faire») conduiraient à des motivations non autodéterminées (extrinsèques).

En termes de conséquences, les motivations non-autodéterminées auraient une répercussion négative sur la qualité de vie au travail de l'employé. L'employé serait ainsi rendu plus vulnérable à l'épuisement professionnel et, par la suite, aux problèmes de santé physique et psychologique. Au contraire, les motivations autodéterminées produiraient un effet positif sur la qualité de vie au travail de l'employé et sur son bien-être en général (par ex., Blais *et al.*, 1992 ; Léveillé, Blais & Hess, 2000, Levesque, Blais & Hess, 2004a).

En prenant connaissance des travaux sur l'autodétermination des conduites, exposant la plupart du temps la différence entre motivations intrinsèques et extrinsèques, on est tenté de penser naïvement que plus un salarié serait performant en termes de productivité plus il y aurait de chance qu'il soit en fait motivé par les caractéristiques intrinsèques de son travail ou satisfait de celles-ci. Ainsi, concernant la satisfaction au travail, Fisher (2003) démontre que tout un chacun a tendance à surestimer le lien direct pouvant exister entre l'intérêt d'une personne pour son travail et sa performance au travail.

Néanmoins, dans ces travaux et comme le font remarquer les auteurs (Levesque, Blais, et Hess ; 2004b), l'autodétermination des sujets et les conclusions en termes de motivation intrinsèque sont le plus souvent déduites d'un calcul d'indice d'autodétermination (où l'on n'étudie la différence entre d'une part les motivations intrinsèques et, d'autre part, les motivations extrinsèques et les états d'amotivation). Il est donc également possible que les salariés les plus productifs n'attribuent pas nécessairement plus d'importance aux caractéristiques intrinsèques

de leur travail mais que, par ailleurs, ils attribuent tout simplement moins d'importance aux caractéristiques extrinsèques ou qu'ils soient tout simplement moins démotivés que les salariés les moins performants.

1.2.2.5.3. Facteurs motivationnels dans la participation aux formations continues

Un domaine particulièrement fécond dans l'étude de la motivation est celui défriché par les théoriciens de la motivation scolaire (Lieury & Fenouillet, 1996) qui soulignent les vertus de la motivation intrinsèque (liée à une satisfaction personnelle qu'on peut trouver à réaliser une activité) par opposition à une motivation plus extrinsèque ou faiblement autodéterminée (liée à la satisfaction que l'on peut avoir à obtenir une récompense provenant de l'extérieur ou aux conséquences de cette récompense pour l'image de soi et les objectifs personnels). Les motivations intrinsèques, selon eux, ne manquent pas d'intérêt. En effet, elles semblent associées à la mise en œuvre spontanée et autodéterminée d'activités d'apprentissage, sans qu'il y ait à user de pressions externes ou à élaborer un système de récompenses extrinsèques.

Toutes, aussi séduisantes que paraissent les motivations intrinsèques comparativement à d'autres motivations plus situationnelles, on ne peut pour autant considérer le débat sur leur sujet comme définitivement clos. En effet, jouer sur les motivations extrinsèques (récompenses sous diverses formes, évaluations, comparaisons sociales, sanctions plus ou moins fortes...) n'en est sans doute pas moins efficace en termes d'apprentissage mais requiert une organisation, un contrôle et un temps plus importants (Joule & Beauvois, 1998). Par ailleurs, bien que la distinction entre les motivations intrinsèques et les motivations plus extrinsèques paraisse évidente, tout un chacun, enseignant ou manager, sait bien qu'il peut exister des zones de passages entre ces motivations dont ne rend pas compte cette dichotomie entre aspects intrinsèques et extrinsèques. A ce sujet, Deci & Ryan (1985) évoquent par exemple un processus «d'internalisation» lorsque les renforcements reçus importent pour l'image de soi et un processus «d'intégration», lorsque l'individu perçoit les comportements à émettre comme importants en soi du point de vue de ses propres objectifs et valeurs. Dubar (1977) renforce l'idée d'objectifs et valeurs propres (personnels) en insinuant qu'il doit y avoir un rapport entre la participation à un stage de formation et une promotion professionnelle. Pour lui, une formation professionnelle doit aboutir à une

promotion. C'est pour cela qu'il déplore le fait qu'en France, «la nomenclature officielle des stages distinguant notamment les stages de «promotion» et ceux «d'entretien et perfectionnement des connaissances», ne renseigne pas sur le devenir effectif de ceux qui les ont suivis, puisqu'aucune liaison automatique n'existe entre participation à un type de stage et promotion professionnelle ultérieure. Ainsi, dans une étude auprès de plus de 400 adultes en formation, Gelpé (2007) constate qu'ils sont d'autant plus motivés intrinsèquement pour la formation professionnelle (accomplissement de soi au niveau personnel ou professionnel) qu'ils se sentent aussi incités à travailler par les formateurs (source de motivation pourtant extrinsèque).

Loin d'être opposées, les motivations intrinsèques et extrinsèques peuvent donc s'entretenir mutuellement, d'une manière générale, et particulièrement, dans le domaine de la formation professionnelle continue. On peut ainsi se demander si une diminution de la motivation intrinsèque des élèves (ou des salariés) ne peut pas être expliquée par une désillusion ou une insatisfaction à l'endroit de l'école (ou de l'entreprise) et de son système de reconnaissance (Cameron & Pierce, 1994). Enfin, la motivation semble bien plus instable qu'on ne l'envisage habituellement et dépend des changements de trajectoire de vie chez l'adolescent ou l'adulte au travail. Comme le fait remarquer Guité (2005) la motivation semble être la conséquence d'un jeu de facteurs trop complexes et dynamiques pour être révélée par des mesures quantitatives ponctuelles et prédéfinies.

CHAPITRE 2 : ANALYSES EMPIRIQUES ET APPROCHES DE SOLUTION

Ce chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche, à la collecte et l'analyse des données, à la vérification des hypothèses, à l'établissement du diagnostic, aux approches de solution et aux conditions de mise en œuvre.

2.1. De la méthodologie de recherche à l'établissement du diagnostic

2.1.1. Méthodologie de l'étude

Nous présenterons ici la méthodologie suivie pour réaliser cette étude.

2.1.1.1. Finalités de la méthodologie

La méthodologie adoptée nous permettra de :

- a) analyser l'impact des formations continues qualifiantes sur la carrière de l'agent de l'Etat béninois ;
- b) apprécier la part du processus d'identification des besoins de formation dans l'efficacité des formations continues qualifiantes des agents de l'Etat béninois ;
- c) établir une relation entre le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin et leur participation aux formations continues qualifiantes.

Les données recueillies à la suite de ce processus nous permettront de vérifier les différentes hypothèses qui ont été émises. Il s'agira donc de :

- vérifier si les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes du fait que les formations continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle ;
- vérifier si le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes témoigne d'une mauvaise identification des besoins de formation ;
- vérifier si les agents de l'Etat béninois considèrent les formations continues qualifiantes comme une occasion de bénéficier d'avantages matériels et financiers à cause du fait qu'ils ne sont pas soumis à un système d'évaluation basé sur la performance.

La méthodologie se conçoit suivant deux approches : une approche empirique et une approche théorique. L'approche empirique tiendra compte des données et variables particulières spécifiques au contexte de l'étude. L'approche théorique regroupe les fondements théoriques qui ont motivé le choix des hypothèses et permettant de dégager les seuils de décision pour la vérification des hypothèses retenues.

2.1.1.2. Approche empirique

Nous allons présenter successivement la population cible de notre étude, l'échantillonnage, les méthodes et les outils utilisés.

2.1.1.2.1. Population cible

La population cible concernée par la présente étude est constituée par les agents de la fonction publique béninoise, notamment ceux qui sont encore en fonction. Nous n'incluons pas les agents des collectivités locales dont le statut souffre d'imprécision. Notre étude étant consacrée aux facteurs de motivation dans la participation des agents de l'Etat aux formations continues qualifiantes, il importe de prendre en compte tous les acteurs concernés par la problématique et susceptibles d'influencer la mise en œuvre des approches de solution. Ainsi, sont concernés par l'étude, les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) des ministères, les responsables en charge de la formation et de l'emploi des agents de l'Etat au niveau du ministère en charge de la fonction publique, d'anciens hauts fonctionnaires ayant eu, au cours de leur carrière, la responsabilité de gérer des agents de l'Etat et les autres cabinets ou centres de formation offrant leur service à l'Etat.

2.1.1.2.2. Echantillonnage

Dans le cadre de la présente étude, l'échantillonnage a été fait suivant la méthode empirique. C'est une méthode dite de bons sens, dans la mesure où elle se contente d'assurer au niveau de l'échantillon une transposition aussi exacte que possible des caractères spécifiques et des proportions présents dans la population-mère. On l'appelle aussi méthode du modèle réduit, car elle vise à faire de l'échantillon quelque chose d'identique à l'ensemble dont il est tiré mais à plus petite échelle. Il s'agit d'une transposition proportionnelle des caractères de la population-mère dans l'échantillon.

En effet, l'échantillon que nous avons sélectionné s'identifie à la population-mère sur les aspects ci-après :

- la prise en compte du statut d'agent de la fonction publique béninoise ;
- la prise en compte de l'opinion des DRH des ministères ;
- la prise en compte de l'opinion des responsables en charge de la formation continue des agents de l'Etat et de l'emploi public au niveau du ministère en charge de la fonction publique ;
- la prise en compte de l'opinion des anciens responsables en charge des ressources humaines de l'Etat et de leur formation continue, afin d'apprécier l'évolution des pratiques liées à la formation continue des agents de l'Etat ;
- la prise en compte de l'avis d'autres centres de formation prestataires de l'Administration publique ;
- l'établissement d'une proportion entre le nombre moyen de personnes formées par le CED-BENIN par an sur les treize (13) dernières années et le nombre d'agents de l'Etat interrogés.

A base de ces critères, l'échantillon se présente comme suit :

- deux cents (200) agents de l'Etat environ ont été interrogés ;
- quinze (15) Directeurs des Ressources Humaines ont été interrogés sur les vingt-sept (27) que comprennent les ministères ;
- un ancien Directeur de la Formation Continue et de l'Employabilité a été interrogé ;
- l'actuelle Directrice de la Formation Continue des Agents de l'Etat a été interrogée ;
- le Directeur des Hauts Emplois Techniques a été interrogé ;
- trois (03) hauts fonctionnaires retraités ont été interrogés ;
- cinq (05) responsables d'autres centres de formation prestataires de l'Administration publique ont été interrogés.

Les deux cents (200) agents de l'Etat (ayant suivi au moins une formation continue qualifiante au cours de leur carrière) interrogés représentent 20 % environ du nombre moyen annuel de personnes formées par le CED-BENIN pendant les treize (13) dernières années. En effet, de 2003 à 2015, le CED-BENIN

a organisé au total 474 formations auxquelles ont participé un total de 10 587 agents de l'Etat, soit une moyenne de 814 personnes formées par an.

2.1.1.2.3. Méthodes et outils

Les méthodes utilisées se présentent en deux phases : la phase de pré-enquête et la phase d'enquête. La phase de pré-enquête nous a permis de consolider nos idées pour fixer les hypothèses. Quant à la phase d'enquête, elle a permis de recueillir des données servant à la vérification des hypothèses.

❖ Phase de pré-enquête

A la pré-enquête, nous avons défini et validé nos hypothèses. Les méthodes utilisées se présentent comme suit :

▪ La méthode documentaire

Nous avons procédé à une analyse systématique de documents d'origine et d'usages divers tels que :

- les programmes de formation du CED-BENIN ;
- les plans de formation mis à la disposition du CED-BENIN par les ministères ;
- les lettres de promotions des formations du CED-BENIN ;
- les listes de présence aux diverses formations ;
- les rapports trimestriels et annuels ;
- des comptes-rendus de la réunion hebdomadaire du comité de direction du CED-BENIN ;
- le statut général des agents permanents de l'Etat et autres textes y afférents.

Cette recherche documentaire visait à nous convaincre de la réalité du désintérêt manifesté par les agents de l'Etat béninois vis-à-vis des formations continues qualifiantes. Nous avons ainsi cherché à appréhender et nous assurer, entre autres :

- que les programmes de formation du CED-BENIN prennent effectivement en compte les plans de formation reçus des ministères,

- qu'il y a souvent un écart manifeste entre le nombre de places prévu par le CED-BENIN par formation destinée aux agents de l'Etat, le nombre d'inscrits et le nombre de présence,
- que la direction du CED-BENIN s'est rendu compte de ce problème de désintérêt qui s'observe dans son secteur d'activité,
- qu'il n'y a pas de disposition du statut général des APE qui ait prévu le processus de valorisation des formations continues qualifiantes comme l'un des critères de reclassement de l'agent de l'Etat.

▪ **Des interviews exploratoires**

Après la recherche documentaire, nous avons clarifié le problème et avons identifié des hypothèses probables. Il nous a paru utile de confronter ces premières idées avec l'opinion d'autres personnes afin de cerner la réalité. Pour ce faire, nous avons procédé à des interviews exploratoires. Sur la base des informations documentaires, nous avons préparé des interviews non directives et semi-directives auxquelles nous avons soumis certaines personnes ressources : des directeurs des ressources humaines de certains ministères, des responsables de cabinet de formation, des cadres de l'Administration publique, d'anciens responsables de l'Administration, des participants à des formations au CED-BENIN, etc.

▪ **Le recoupement et l'analyse des résultats d'ensemble**

Ici, nous avons procédé à une analyse des contenus des recherches documentaires et des résultats des interviews exploratoires. Cette opération nous a permis de mieux cerner la problématique et de poser les hypothèses nécessaires.

❖ **Phase d'enquête**

Nous rappelons que l'enquête, c'est le travail qui consiste, pour le chercheur, à se déplacer sur le terrain et à recueillir auprès des personnes retenues dans l'échantillon, les données qui constitueront, en fait, la véritable base de sa recherche, de ce qu'il démontrera ou découvrira. Deux aspects essentiels ont constitué la phase d'enquête de la présente recherche : la préparation des outils et la réalisation de l'enquête.

▪ **La préparation des outils**

Nous avons conçu et rédigé les outils d'enquête. Il s'agit des guides d'entretien et des questionnaires. Nous avons également consulté des documents et des sites internet pour approfondir nos connaissances sur le sujet.

▪ **La réalisation de l'enquête**

L'enquête de terrain a été réalisée en recueillant les informations nécessaires à l'aide des outils. Chaque membre de l'échantillon a été soumis aux outils adéquats parmi ceux cités plus haut.

2.1.1.3. Approche théorique

Nous présenterons les fondements théoriques qui serviront de base pour la vérification des hypothèses.

2.1.1.3.1. Théorie de base pour la vérification de l'hypothèse 1 et seuil de décision

L'hypothèse 1 se formule comme ceci : «Les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes parce que les formations continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle».

Le psychologue Abraham Maslow, après étude sur le comportement humain de 1939 à 1943, a défini une hiérarchisation des besoins humains, dans le but de définir les leviers de la motivation. Son raisonnement est qu'un besoin supérieur ne peut apparaître que quand les besoins inférieurs sont comblés. Il a ainsi élaboré une pyramide des besoins. Ces besoins vont des plus urgents aux moins urgents. Il y a successivement : les besoins physiologiques ou besoins de survie (nourriture, eau, air, sommeil), les besoins de sécurité physique (vêtements, toit, foyer), les besoins sociaux ou de reconnaissance, les besoins d'estime, et les besoins d'accomplissement.

L'hypothèse 1, tel que formulée, met en face les formations continues qualifiantes avec les formations diplômantes. Selon les textes régissant la fonction publique béninoise, les formations continues qualifiantes ne permettent pas de bénéficier d'un reclassement mais les formations diplômantes le permettent. Le reclassement permet à l'agent de l'Etat d'obtenir des avantages financiers ; ce qui,

suivant la pyramide des besoins de Maslow, est classé parmi les besoins les plus urgents, facteurs de motivation. Les formations continues qualifiantes ne donnent pas droit au reclassement mais renforcent plutôt les compétences de l'agent de l'Etat. Elles créent en lui un sentiment de fierté et de reconnaissance. Ce besoin, selon Maslow, n'est pas le plus urgent. Le processus de vérification de l'hypothèse 1 mettra en exergue la logique de la pyramide des besoins de Maslow. Cette hypothèse sera confirmée lorsque la majorité des personnes interrogées déclareront que les formations continues qualifiantes sont négligées au profit des formations diplômantes du fait que les formations continues qualifiantes ne permettent pas aux agents de l'Etat de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle.

2.1.1.3.2. Théorie de base pour la vérification de l'hypothèse 2 et seuil de décision

L'hypothèse 2 se formule comme suit : «Le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes témoigne d'une mauvaise identification des besoins de formation».

Le besoin se définit comme l'écart entre la situation existante et la situation désirée. En d'autres mots, il s'agit de ce qui est indispensable ou, du moins utile à l'organisation ou aux individus pour atteindre un objectif valorisé et justifiable (Fernandez, 1988). Le besoin de formation est aussi défini par Alain MEIGNANT dans son ouvrage «Manager la formation», comme la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation. Par cette affirmation, Alain MEIGNANT plaide pour l'adhésion des salariés ou travailleurs à l'action de formation initiée par l'employeur. Lorsque les salariés sont associés au choix de l'action de formation à exécuter, ils se sentent concernés et plus motivés. La mauvaise identification des besoins de formation est une source de démotivation vis-à-vis de la formation en cours de déroulement.

Le processus de vérification de l'hypothèse n°2 est un champ d'application de la théorie de Meignant, selon laquelle les salariés à former doivent être impliqués dans l'activité d'identification des besoins. Ici, la confirmation de l'hypothèse sera basée sur la primauté de la majorité. En d'autres termes, l'hypothèse ne sera confirmée que lorsque la majorité des personnes interrogées

reconnaîtront que la mauvaise identification des besoins de formation peut être à la base de manque d'entrain manifesté par des personnes au moment de déroulement de formations continues qualifiantes.

2.1.1.3.3. Théorie de base pour la vérification de l'hypothèse 3 et seuil de décision

L'hypothèse 3 se formule comme suit : «Les agents de l'Etat béninois considèrent les formations continues qualifiantes comme une occasion de bénéficier d'avantages matériels et financiers parce qu'ils ne sont pas soumis à un système d'évaluation basé sur la performance».

Nous estimons que le système d'évaluation des agents de l'Etat ne valorise pas le rendement de l'agent et privilégie plutôt son comportement avec des appréciations entachées de subjectivité. En gestion des ressources humaines, l'évaluation permet essentiellement de faire le point sur le rendement de l'employé en déterminant ses forces et ses points à améliorer. C'est un moyen pour cerner les besoins de soutien du développement professionnel de l'agent afin de l'envoyer en formation. Dans une organisation où l'évaluation est orientée sur le rendement, les employés sont plus motivés à se faire former.

Le processus de vérification de l'hypothèse 3 nous permettra de confirmer ou d'infirmer si le système d'évaluation des agents de la fonction publique béninoise est basé sur le rendement ou sur la personne et d'en déduire les impacts sur la motivation des agents de l'Etat à participer aux formations continues qualifiantes. Le seuil de décision serait la majorité des opinions convergentes.

2.1.2. De la collecte des données à l'établissement du diagnostic

Nous présenterons les outils conçus pour la collecte des données. Ensuite, nous allons présenter et analyser les données et enfin, nous allons vérifier les hypothèses pour établir le diagnostic de la situation en étude.

2.1.2.1. Elaboration des outils de collecte de données

La problématique de l'étude est le désintérêt manifesté par les agents de la fonction publique béninoise vis-à-vis des formations continues qualifiantes. Cette problématique centrale se manifeste par trois problèmes spécifiques :

- la négligence manifestée par les agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes ;
- le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes ;
- l'influence des avantages matériels et financiers sur le niveau de participation des agents de l'Etat béninois aux formations continues qualifiantes.

Les outils élaborés nous permettraient, d'une part, de nous assurer que la population cible de l'étude reconnaît l'existence des problèmes soulevés, et d'autre part, de vérifier les hypothèses qui ont été émises. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire et un guide d'entretien.

2.1.2.1.1. Présentation du questionnaire

Le questionnaire élaboré comprend huit (08) questions (Voir annexe). Quelques-unes de ces questions visent à vérifier chez les interrogés la connaissance de l'existence des problèmes identifiés. D'autres ont pour objectif de nous permettre d'avoir les données nécessaires à la vérification des hypothèses.

❖ Questions visant à avoir l'avis des interrogés sur l'existence des problèmes identifiés

La problématique de l'étude et les problèmes spécifiques ont été identifiés à partir de la situation observée au Centre d'Education à Distance du Bénin (CED-BENIN). Ainsi, la situation observée au CED-BENIN nous a permis de cerner une partie des difficultés auxquelles est confrontée la fonction publique du Bénin. Il s'avère donc nécessaire de vérifier à quelle proportion la population cible de l'étude est consciente de l'existence de ces problèmes. Les questions 1, 2 et 3 s'inscrivent dans cette vision. La question n°1 comprend deux (02) parties : un court texte qui situe le sujet et la question elle-même. Nous avons particulièrement destiné la question 1 aux personnes venues en formation au CED-BENIN et ce, le dernier jour de la formation. Le texte introductif est le suivant : «Dans le cadre d'un travail d'optimisation des formations continues qualifiantes adressées aux agents de l'Etat, nous avons entrepris une recherche visant à cerner les raisons qui expliquent les réticences que manifestent certains agents de l'Etat devant

participer à des formations continues qualifiantes comme celle qui s'achèvent aujourd'hui. Merci de bien vouloir répondre aux questions ci-après». A la suite de ce texte introductif nous avons posé la question que voici : «Avez-vous remarqué au cours de votre parcours professionnel l'existence du phénomène décrit ci-dessus ?». Il s'agit d'une question à choix multiple et pour laquelle il faut faire un choix entre les réponses ci-après : «Oui, c'est courant», «Oui, parfois», «C'est rare», «Non, pas du tout».

La question n°2 porte sur la manifestation du phénomène de réticence des agents de l'Etat à participer aux formations continues qualifiantes. En effet, si à travers la question n°1, l'interrogé reconnaît l'existence du phénomène, il est appelé à indiquer parmi quelques propositions, les manifestations possibles du phénomène. La question a donc été formulée comme suit : «Si oui, comment ce phénomène se manifeste-t-il ?». Les propositions de réponses sont celles qui suivent : «L'agent ne se présente pas sur les lieux de formation», «L'agent vient souvent en retard», «L'agent s'absente certains jours», «L'agent est présent mais manifeste très peu d'intérêt à ce qui se dit et se fait en salle», «Autre..... »

La question n°3 vise à identifier chez les participants à l'enquête, les raisons qui expliquent le comportement de réticence manifesté par les agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes. En parvenant à trouver les causes de ce comportement, l'interrogé prouve davantage sa connaissance du phénomène. La question est formulée comme suit : «Quelles sont les raisons qui expliquent un tel comportement de la part des agents de l'Etat ?». Les propositions de réponses parmi lesquelles, l'interrogé est invité à opérer son ou ses choix sont les suivantes : «C'est lorsque les avantages matériels et ou financiers n'accompagnent pas la formation», «Le retard dans la mise à disposition des informations par l'Administration publique», «Les supérieurs hiérarchiques n'aiment pas que leurs collaborateurs s'absentent du bureau», «C'est parce que les formations professionnelles continues qualifiantes n'ont aucun impact sur la carrière de l'agent de l'Etat au Bénin», «Autre.....»

❖ Questions visant à vérifier les hypothèses

Les données à recueillir avec les questions 4 à 8 nous permettront de vérifier les hypothèses. La question 4 affirme que «les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes parce que les formations continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle» et demande à l'interrogé de répondre par «Oui», «Non» ou «Autre.....» à cette affirmation. Les réponses recueillies serviront à vérifier l'hypothèse 1.

Les questions 5 et 6 sont consacrées à la vérification de l'hypothèse 2. Comme deuxième hypothèse, nous avons énoncé que le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes témoigne d'une mauvaise identification des besoins de formation. Autrement dit, la mauvaise identification des besoins de formation est à la base du manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes. La question 5 a consisté à demander aux personnes interrogées si elles pensent que les agents de la fonction publique béninoise sont suffisamment impliqués dans le processus d'identification des besoins de formation. Comme l'a dit Alain Meignant, lorsque tous les acteurs ne sont pas impliqués dans le processus d'identification des besoins de formation, la réussite des formations continues prend un coup. La question vise donc à interroger l'opinion de quelques agents de l'Etat sur la pratique d'identification des besoins de formation dans l'Administration publique béninoise. De leurs réponses dépendra la confirmation ou l'infirmité de l'hypothèse 2. La question 6 a consisté à avoir leur avis sur les conséquences qui peuvent découler de la non implication des agents dans le processus d'identification des besoins. L'une de ces conséquences peut être la manifestation de désintérêt au cours du déroulement de la formation.

Les questions 7 et 8 sont destinées à permettre la vérification de l'hypothèse 3. La question 7 qui est adressée aux agents de l'Etat, a été prévue pour amener l'agent de l'Etat à examiner consciencieusement la pratique de l'évaluation dans la fonction publique béninoise, en tenant bien sûr, compte de ses expériences personnelles. C'est pourquoi au lieu de demander directement à l'interrogé de nous dire ce qu'il observe autour de lui par rapport à l'évaluation, la question s'est

portée directement sur l'interrogé-même en personne. La question est donc formulée comme suit : «Sentez-vous obligé(e) d'être compétent (e) pour bénéficier d'une bonne appréciation à l'issue de votre évaluation ?». A cette question, l'agent est invité à répondre par «Oui», «Non» ou «Je ne crois pas». La question 8 vient en complément à la question N°7 et porte sur l'objectivité des critères d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin. Il est demandé à l'agent de répondre par «Oui» ou «Non» s'il pense que les critères d'évaluation de l'agent de l'Etat qu'il est lui paraissent suffisamment objectifs.

2.1.2.1.2. Présentation du guide d'entretien

Nous avons adressé le questionnaire aux agents de l'Etat encore en fonction et venus en formation au CED-BENIN. Ils ont rempli le questionnaire pendant qu'ils sont en formation au CED-BENIN. Quant au guide d'entretien, il a été élaboré pour les entretiens que nous avons eus avec les différents responsables en charge des ressources humaines de l'Etat, les responsables de centre de formation et les personnes ressources rencontrées. L'entretien, tout comme le questionnaire, a été orienté suivant deux axes :

- la vérification du niveau de connaissance qu'ont les interrogés de l'existence des problèmes identifiés ;
- la vérification des trois hypothèses émises dans le cadre de cette étude.

Les entretiens ont globalement pris en compte l'ensemble des questions présentées par le questionnaire.

2.1.2.2. Collecte et analyse des données

Après avoir présenté la façon dont les données ont été collectées, nous allons procéder à leur analyse.

2.1.2.2.1. Collecte des données et difficultés rencontrées

Les questionnaires ont été distribués aux agents de l'Etat venus en formation au CED-BENIN. Au total, deux cent-douze (212) questionnaires remplis par des agents de l'Etat ont été récupérés. En outre, nous avons eu des entretiens avec les acteurs ci-après :

- quinze (15) Directeurs des Ressources Humaines des ministères ;
- un ancien Directeur de la Formation Continue et de l'Employabilité ;

Analyse de l'offre de formation continue qualifiante au profit des agents de l'Etat : cas de l'expérience du Centre d'Education à Distance du Bénin

- l'actuelle Directrice de la Formation Continue des Agents de l'Etat ;
- le Directeur des Hauts Emplois Techniques ;
- trois (03) hauts fonctionnaires retraités ;
- cinq (05) responsables d'autres centres de formation prestataires de l'Administration publique.

En dehors donc des deux cent-douze (212) agents de l'Etat, toutes les autres catégories de personnes interrogées sont au nombre de vingt-six (26) ; ce qui porte à deux cent trente-huit (238) le nombre total de personnes interrogées.

Les difficultés rencontrées ont été essentiellement liées à la disponibilité des personnes ressources et des responsables concernés par l'enquête. Cette situation nous a fait consacrer plus de temps qu'il n'en faut à la phase de collecte des données.

2.1.2.2.2. Présentation, analyse, interprétation et limites des données collectées

Nous allons présenter les résultats issus de la collecte des données, les analyser, les interpréter et en indiquer les limites.

❖ Présentation, analyse et interprétation des données

Les données recueillies seront présentées, soit sous forme de texte ou de tableaux structurés conformément au sens de chaque question. La présentation sera immédiatement suivie de l'analyse et de l'interprétation.

Tableau 4 : Connaissance du phénomène de désintérêt des agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes

Opinion	Nombre de réponse		Pourcentage par rapport au total de chaque catégorie		Total par opinion	
	Agents de l'Etat en fonction	Les autres personnes interrogées	Agents de l'Etat en fonction	Les autres personnes interrogées	Nombre	Pourcentage par rapport au total des interrogés
C'est courant	40	26	18,86 %	100 %	66	27,74 %
Parfois	96	0	45,28 %	0 %	96	40,34 %
C'est rare	38	0	17,93 %	0 %	38	15,96 %
Non, pas du tout	38	0	17,93 %	0 %	38	15,96 %
TOTAUX	212	26	100 %	100 %	238	100 %

Source : Question 1

Il ressort de l'analyse de ce tableau que sur la totalité des personnes interrogées, 84,04 % (la somme des «C'est courant», «Parfois» et «C'est rare») ont déclaré avoir eu connaissance du phénomène de désintérêt des agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes. Relevons également qu'au moment où 18,86 % seulement des agents de l'Etat encore en fonction interrogés, déclarent que le phénomène est courant, c'est la totalité des interrogés des autres catégories (directeurs à divers niveau, personnes ressources et responsables de centre de formation), soit 100 %, qui pensent que le phénomène est courant. Nous pouvons lier cette unanimité d'opinion observée au niveau du deuxième groupe d'interrogés à la nature des postes qu'ils occupent et/ou à leurs aux expériences respectives. En effet, un directeur des ressources humaines au sein d'un ministère, un responsable de centre de formation ou une directrice chargée de la formation continue des agents de l'Etat, etc., du fait de sa position, a plus de possibilité de vivre le phénomène décrit.

Au vu de ce qui précède, nous pouvons retenir que le phénomène de désintérêt des agents de la fonction publique béninoise est bel et bien une réalité connue de la plupart des acteurs.

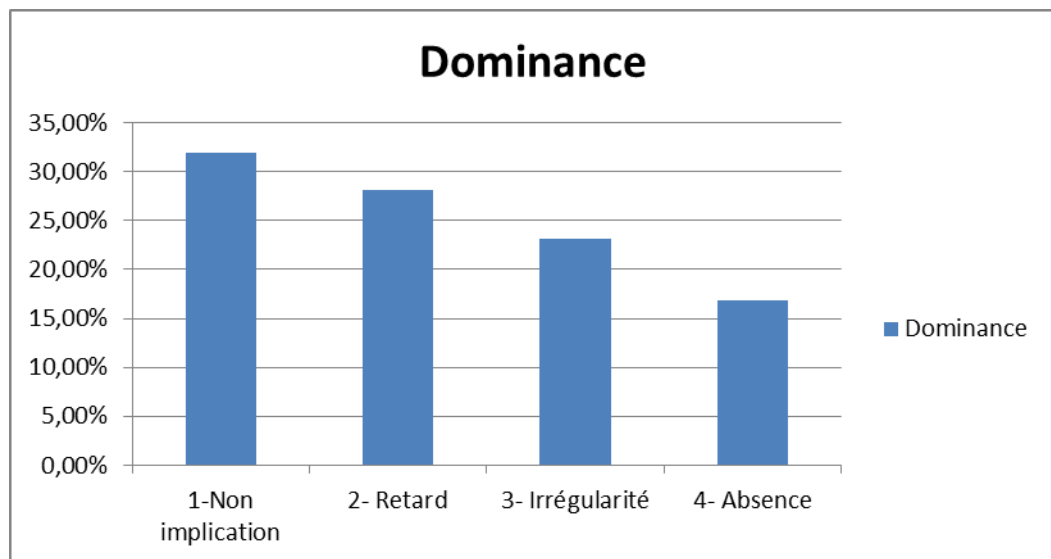
Tableau 5 : Manifestations du phénomène de désintérêt des agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes

Opinion	Nombre de réponses		Pourcentage par rapport au total de chaque catégorie		Total par opinion	
	Agents de l'Etat en fonction	Les autres personnes interrogées	Agents de l'Etat en fonction	Les autres personnes interrogées	Nombre	Pourcentage par rapport au total des interrogés
L'agent ne se présente pas sur les lieux de formation	34	6	16,03 %	23,08 %	40	16,81 %
L'agent vient souvent en retard	62	5	29,25 %	19,23 %	67	28,16 %
L'agent s'absente certains jours	50	5	23,58 %	19,23 %	55	23,10 %
L'agent est présent mais manifeste très peu d'intérêt à ce qui se dit et se fait en salle	66	10	31,14 %	38,46 %	76	31,93 %
Autres	0	0	0	0	0	0
TOTAUX	212	26	100 %	100 %	238	100 %

Source : Question 2

Des réponses recueillies, nous pouvons tirer les conclusions qui suivent. Toutes les manifestations citées ont été approuvées par les interrogés. Il ressort un rapport de dominance entre ces manifestations. Ce rapport est mis en exergue par le graphique ci-dessous.

Graphique 1 : Manifestations dominantes du phénomène de désintéret des agents de l'Etat pour les formations continues qualifiantes



Nous pouvons retenir que le phénomène de désintéret des agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes se manifeste respectivement par ordre de dominance décroissante par :

- la non implication des agents dans les activités pédagogiques (31,93 %),
- le retard des agents au cours (28,16 %),
- l'irrégularité des agents au cours (23,10 %) et
- l'absence de l'agent (16,81 %).

Tableau 6 : Causes du désintéret des agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes

Opinion	Nombre de réponse		Pourcentage par rapport au total de chaque catégorie		Total par opinion	
	Agents de l'Etat en fonction	Les autres personnes interrogées	Agents de l'Etat en fonction	Les autres personnes interrogées	Nombre	Pourcentage par rapport au total des interrogés

Analyse de l'offre de formation continue qualifiante au profit des agents de l'Etat : cas de l'expérience du Centre d'Education à Distance du Bénin

Opinion	Nombre de réponse		Pourcentage par rapport au total de chaque catégorie		Total par opinion	
	Agents de l'Etat en fonction	Les autres personnes interrogées	Agents de l'Etat en fonction	Les autres personnes interrogées	Nombre	Pourcentage par rapport au total des interrogés
C'est lorsque les avantages matériels et/ou financiers n'accompagnent pas la formation	60	7	37,50 %	26,93 %	67	36,03 %
Le retard dans la mise à disposition des informations par l'Administration publique	30	4	18,75 %	15,39 %	34	18,28 %
Les supérieurs hiérarchiques n'aiment pas que leurs collaborateurs s'absentent du bureau	28	3	17,50 %	11,53 %	31	16,66 %
C'est parce que les formations professionnelles continues qualifiantes n'ont aucun impact sur la carrière de l'agent de l'Etat au Bénin	42	12	26,25 %	46,15 %	54	29,03 %
Autres	0	0	0	0	0	0
TOTAUX	160	26	100 %	100 %	186	100 %

Source : Question 3

Des quatre causes proposées pour expliquer le désintérêt des agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes, «la recherche des avantages matériels et/ou financiers» vient en premier avec 36,03 %, suivie du fait que les formations professionnelles continues qualifiantes n'ont aucun impact sur la carrière de l'agent de l'Etat au Bénin (29,03 %). Vient ensuite «le retard dans la mise à disposition des informations par l'Administration publique» avec 18,28 % et le fait que les supérieurs hiérarchiques n'aiment pas que leurs collaborateurs s'absentent du bureau (16,66 %).

Ce classement est matérialisé par le graphique ci-dessous :

Graphique 2 : Classement des causes du désintérêt des agents de l'Etat pour les formations continues qualifiantes

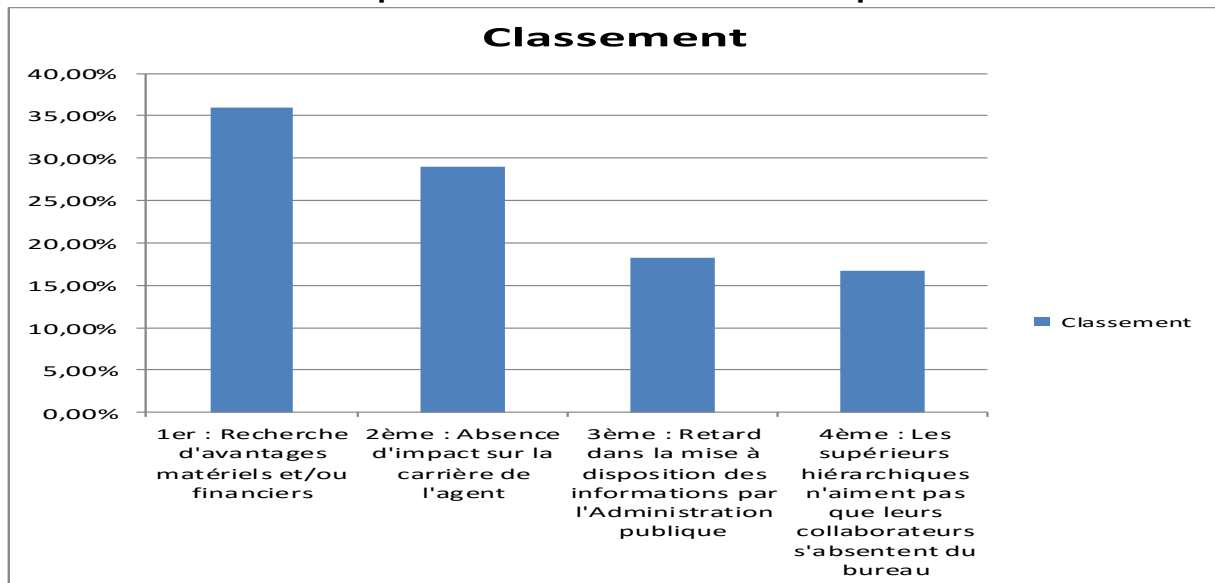


Tableau 7 : Préférence accordée aux formations diplômantes au détriment des formations continues qualifiantes

Réponse par «Oui» ou «Non» à l'affirmation suivante :

«Les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes parce que les formations continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle»

Opinion	Agents de l'Etat en fonction	Pourcentage par rapport au total des interrogés
Oui	180	100 %
Non	0	0 %
TOTAUX	180	100 %

Source : Question 4

Sur les 180 personnes interrogées, la totalité a reconnu que les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes parce que les formations continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle.

Tableau 8 : Implication des agents de la fonction publique dans le processus d'identification des besoins de formation

Pensez-vous que les agents de la fonction publique béninoise sont suffisamment impliqués dans le processus d'identification des besoins conduisant à l'élaboration des plans de formation ?

Cette question a été posée à tous les interrogés. Nous avons recueilli 180 réponses au total.

Opinion	Nombre de réponse	Pourcentage
Oui	0	0 %
Non	180	100 %
TOTAUX	180	100 %

Source : Question 5

A l'unanimité, tous les interrogés ont reconnu que les agents de la fonction publique béninoise n'ont pas été suffisamment impliqués dans le processus d'identification des besoins conduisant à l'élaboration des plans de formation.

Par ailleurs, les personnes ressources interrogées ont indexé le fait que le processus d'identification des besoins n'intègre pas la sensibilisation à l'engagement des agents aux actions de formation. Cette réalité est une preuve de la non implication.

Tableau 09 : Rapport entre l'implication de l'agent dans les activités pédagogiques et ses besoins de départ

Répondez par «Oui» ou «Non» à l'affirmation ci-après :

«Pendant le déroulement d'une formation de perfectionnement, l'agent manifeste peu d'intérêt lorsque la formation ne correspond pas à ses besoins de départ».

Cette question a été posée à tous les interrogés. Nous avons recueilli 202 réponses au total.

Opinion	Nombre de réponse	Pourcentage
Oui	202	100 %
Non	0	0 %
TOTAUX	202	100 %

Source : Question 6

La totalité des interrogés a reconnu que lorsque la formation ne correspond pas aux besoins de départ de l'agent de l'Etat, celui-ci manifeste peu d'intérêt pendant son déroulement. Cette opinion rejoint celle des personnes ressources (question précédente) selon laquelle, à la phase d'identification des besoins de formation, les agents doivent être sensibilisés à s'engager dans le déroulement de l'action de formation.

Tableau 10 : Place de la performance dans le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin

Répondez par «Oui» ou «Non» à la question ci-après :

Sentez-vous obligé d'être compétent(e) pour bénéficier d'une bonne appréciation à l'issue de votre évaluation ?

Cette question a été uniquement posée aux agents de l'Etat encore en fonction. Ils étaient au nombre de 212 à y répondre.

Opinion	Nombre de réponse	Pourcentage
Oui	0	0 %
Non	212	100 %
TOTAUX	212	100 %

Source : Question 7

Les réponses à cette question posée à des agents de l'Etat en fonction donnent un pourcentage de 100 % de «Non». Ceci témoigne du fait que le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin ne valorise pas suffisamment la compétence des agents. Dans cette condition, ceux-ci ne se sentent pas obligés de renforcer leurs compétences et, de ce fait, accordent peu d'importance aux formations continues qualifiantes.

Tableau 11 : Objectivité des critères d'appréciation dans le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin

Répondez par «Oui» ou «Non» à la question ci-après :

Lors de l'évaluation de l'agent de l'Etat que vous êtes, croyez-vous suffisamment objectifs les critères d'appréciation ?

Cette question a été uniquement posée aux agents de l'Etat encore en fonction. Ils étaient au nombre de 200 à y répondre.

Opinion	Nombre de réponse	Pourcentage
Oui	0	0 %
Non	200	100 %
TOTAUX	200	100 %

Source : Question 8

La totalité des interrogés a déclaré que les critères d'appréciation des agents de l'Etat manquent d'objectivité. Cette opinion rejoint les impressions qui se dégagent de l'entretien que nous avons eu avec les personnes ressources. En effet, selon ces dernières, les critères d'évaluation sont basés sur des aspects subjectifs qui sont plus liés à l'attention portée vers la personne du supérieur hiérarchique qu'à la qualité du travail fourni par l'agent. Les relations politiques ont également été indexées.

❖ Limites des données collectées

Les données collectées souffrent du fait qu'il y a certains interrogés qui n'ont pas eu la disponibilité nécessaire pour répondre à nos questions. De plus, nous aurions également souhaité avoir des informations de certaines autorités impliquées dans l'utilisation des ressources humaines de l'Etat et les réformes

administratives pour savoir leurs approches de l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines de l'Etat. Malgré cet état de chose, nous restons optimiste, car d'autres recherches pourront approfondir les idées qui sont émises dans le présent document.

2.1.2.3. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Après avoir procédé à la vérification des trois hypothèses émises, nous allons établir le diagnostic de la situation en étude.

2.1.2.3.1. Vérification des hypothèses

Vérifions respectivement chacune des trois hypothèses.

❖ De l'analyse de l'impact des formations continues qualifiantes sur la carrière de l'agent de l'Etat à la vérification de l'hypothèse 1

L'hypothèse n°1 s'énonce comme suit : «Les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes parce que les formations continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle». Pour vérifier cette hypothèse, nous allons analyser l'impact des formations continues qualifiantes sur la carrière des agents de l'Etat au Bénin.

Perez (2003) pense que la formation continue ne jouerait qu'un rôle mineur dans le déroulement de la carrière du fonctionnaire car elle est régie par l'ancienneté. Mais pour Bodiguel (1989), la formation continue qualifiante, du fait des compétences qu'elle confère à l'agent de l'Etat, renforce ses capacités et permet de corriger l'image dégradante du service public.

Selon l'article 3 de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat, les agents de la fonction publique béninoise, suivant leurs qualifications professionnelles, sont répartis en des catégories hiérarchisées (A, B, C, D, E). Leurs emplois ne sont pas nettement définis par profils, et de ce fait, selon le rapport de synthèse de l'étude sur le système de rémunération dans la fonction publique au Bénin (Consortium Africa Label Group/Afrique Conseil, 2012, p.21) commanditée par le Ministère de la Fonction Publique et l'Ambassade des Pays-Bas, la fonction publique béninoise est une fonction publique de

carrière. Dans la fonction publique de carrière, l'évolution de l'agent est basée sur le diplôme et l'ancienneté. Dans une telle fonction publique, la formation continue qualifiante, comme le pense Perez, ne jouerait qu'un rôle mineur dans le déroulement de la carrière du fonctionnaire, ou, citant Bodiguel, ne permettrait que de renforcer les capacités de l'agent de l'Etat. De ce point de vue, nous pourrions conclure que la formation continue qualifiante n'impacte pas la carrière de l'agent de l'Etat béninois de sorte à lui permettre de bénéficier de reclassement.

Par ailleurs, à l'issue des enquêtes de terrain, nous nous sommes rendu compte que 29,09 % des personnes interrogées (question 3) ont reconnu que c'est le fait que les formations continues qualifiantes ne permettent pas aux agents de l'Etat de bénéficier de reclassement qui les amène à se désintéresser à ce genre de formation. Cette cause vient après la recherche d'avantages matériels et/ou financiers (36,03 %). L'écart entre ces deux pourcentages semble réduit et permet de considérer la deuxième cause comme une cause majeure. Il paraît également utile de faire ressortir que la majeure partie des personnes ressources interrogées (12/26) ont identifié cette cause comme la principale. Les réponses à la question 4 viennent réconforter cette position car, les interrogés, dans leur ensemble, ont déclaré que les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes parce que les formations continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle.

Au vu de toutes les considérations ci-dessus décrites, nous pouvons affirmer que l'hypothèse n°1 est vérifiée et confirmée.

❖ De l'appréciation du processus d'identification des besoins de formation de l'agent de l'Etat à la vérification de l'hypothèse 2

L'hypothèse n°2 est la suivante : «Le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes témoigne d'une mauvaise identification des besoins de formation».

Pour vérifier cette hypothèse, nous allons apprécier la part du processus d'identification des besoins de formation dans l'efficacité des formations continues qualifiantes des agents de l'Etat béninois. Pour le faire, nous allons croiser les

informations recueillies lors de la revue de la littérature et les résultats issus des enquêtes de terrain.

L'article 66 de la loi 086-13 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat, en ses alinéas 1 et 2, exige la formation continue des agents de l'Etat en insistant sur un processus d'identification des besoins conciliant besoins du service, aptitudes de l'agent et le comportement général de celui-ci. En d'autres termes, cette disposition légale recommande que le processus d'identification des besoins de formation de l'agent de l'Etat prennent en compte, non seulement les besoins de compétences présentés par le service ou le poste occupé par l'agent, mais aussi les prérequis et l'engagement personnel de l'agent dans la participation aux sessions de formation. Dans la même logique, les théoriciens de la motivation en formation recommandent la prise en compte à la fois des facteurs extrinsèques et intrinsèques (Lieury et Fenouillet, 1996 ; Joule et Beauvois, 1998).

La prise en compte des facteurs intrinsèques permet au responsable des ressources humaines de s'assurer que l'agent s'engage personnellement à participer pleinement aux actions de formation. L'agent a donc besoin d'être sensibilisé sur l'importance de combler le vide de qualification ou de compétence observé à son niveau par rapport à la conduite de ses fonctions et sur le bénéfice qu'il en gagne en tant qu'individu. Une bonne identification des besoins de formation devrait prendre en compte ces deux paramètres. C'est dans ce sens que Christian ZOKPODO (2007), dans son mémoire du cycle 2 de l'ENAM en GRH sur le thème «Rationalisation des pratiques d'identification des besoins en formation dans l'Administration publique : cas du Ministère de l'Industrie et du Commerce», et citant VIEYRA et SOHOUENOU (1999), pense que

la formation doit permettre à l'Administration d'adapter constamment les connaissances et qualifications à l'évolution des missions et des technologies pour l'amélioration des performances...et doit être en adéquation avec les besoins réels de l'Administration.

Il ressort évidemment que l'Administration publique béninoise est confrontée à un problème d'identification des besoins de formation ; ce qui influe négativement sur la qualité des formations continues qualifiantes.

Confrontons cette conclusion aux résultats issus des enquêtes de terrain. En effet, répondant à la question 5, les interrogés, à l'unanimité (100 %), ont reconnu que les agents de la fonction publique béninoise ne sont pas suffisamment impliqués dans le processus d'identification des besoins conduisant à l'élaboration des plans de formation. Les personnes ressources interrogées ont indexé le fait que le processus d'identification des besoins n'intègre pas la sensibilisation à l'engagement des agents aux actions de formation. Cette réalité est une preuve de la non implication.

En dehors de la question de savoir le niveau d'implication des agents de l'Etat dans le processus d'identification des besoins de formation, nous nous sommes également préoccupé d'avoir l'avis des interrogés sur le comportement que peuvent avoir les participants pendant le déroulement d'une formation lorsque cette formation ne correspond pas à leur besoin de départ. Ceux-ci ont tous (100 %) répondu que dans cette condition, les participants manifestent peu d'intérêt pendant le déroulement de la formation.

A la lumière des données de la littérature et des avis recueillis sur le terrain, les agents de l'Administration publique béninoise ne sont pas suffisamment impliqués dans le processus d'identification des besoins de formation. Dans une telle administration, dire que «le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes témoigne d'une mauvaise identification des besoins de formation» ne serait pas faux.

Par conséquent, nous concluons que l'hypothèse 2 est vérifiée et confirmée.

❖ Du lien entre le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin et leur participation aux formations continues qualifiantes à la vérification de l'hypothèse 3

«Les agents de l'Etat béninois considèrent les formations continues qualifiantes comme une occasion de bénéficier d'avantages matériels et financiers parce qu'ils ne sont pas soumis à un système d'évaluation basé sur la performance». Ainsi s'énonce l'hypothèse n°3. Pour la vérifier, nous allons établir le lien entre le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin et leur participation aux formations continues qualifiantes. En d'autres termes, il s'agira d'apprécier, au regard de la littérature et des données issues des enquêtes de

terrain, la mesure dans laquelle le système d'évaluation renforce l'agent de l'Etat béninois dans son élan de prioriser la recherche des avantages matériels et/ou financiers à l'occasion des formations continues qualifiantes.

Comme le montre la littérature consultée, le système d'évaluation de l'agent de l'Etat est un système de notation où les critères permettent à l'évaluateur de prioriser des aspects partisans au détriment des aspects de performance.

Invités à se prononcer sur la place de la compétence dans le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin (question 7), deux cent-douze (212) agents de l'Etat béninois, soit la totalité des interrogés, ont répondu qu'ils ne se sentent pas obligés d'être compétents pour bénéficier d'une bonne appréciation à l'issue de leur évaluation. Ces mêmes personnes, dans leur totalité, ont ajouté que les critères d'évaluation ne leur semblent pas suffisamment objectifs (question 8). Il ressort alors clairement que le système d'évaluation ne priorise pas la compétence des agents. Pour ce faire, l'agent ne se sent pas obligé d'aller suivre une formation qualifiante pour se faire renforcer les capacités et mieux se valoriser. Les agents priorisent alors la recherche d'avantages matériels et/ou financiers lors des sessions de formation.

En conclusion, les agents de l'Etat béninois considèrent les formations continues qualifiantes comme une occasion de bénéficier d'avantages matériels et financiers parce qu'ils ne sont pas soumis à un système d'évaluation basé sur la performance. Ainsi, l'hypothèse n°3 est vérifiée et confirmée.

2.1.2.3.2. Etablissement du diagnostic

A la lumière de la vérification des différentes hypothèses, le diagnostic de la situation en étude se présente comme suit :

- a) Les agents de l'Etat béninois manifestent peu d'intérêt aux formations continues qualifiantes. Ce problème général s'explique par le fait que ces agents n'ont pas des raisons de motivation à prendre part aux formations continues qualifiantes.
- b) Ce problème principal ou problématique se manifeste par des problèmes spécifiques que sont :

- la négligence des formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes ;
- le manque d'entrain pendant le déroulement des formations continues qualifiantes ;
- l'influence des avantages matériels et financiers sur leur niveau de participation aux formations.

c) Les causes profondes de ces problèmes spécifiques sont les suivantes :

- Les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes parce que les formations continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle ;
- Le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes témoigne d'une mauvaise identification des besoins de formation ;
- Les agents de l'Etat béninois considèrent les formations continues qualifiantes comme une occasion de bénéficier d'avantages matériels et financiers parce qu'ils ne sont pas soumis à un système d'évaluation basé sur la performance.

Quelles solutions faut-il proposer à ces problèmes ?

2.2. Approches de solution et conditions de mise en œuvre

En premier lieu, nous allons proposer des approches de solution aux différents problèmes identifiés. Ensuite, nous ferons quelques recommandations pour leur mise en œuvre optimale.

2.2.1. Approches de solution

Trouver de solution à un problème, c'est éradiquer sa cause. Quelles sont les approches de solution aux différents problèmes spécifiques ?

2.2.1.1. Solution générale

Le problème général identifié et confirmé est le **manque d'intérêt des agents de l'Etat béninois aux formations continues qualifiantes**. La cause

générale est l'absence de raisons suffisamment motivantes pour inciter ces agents à prendre part aux formations continues qualifiantes. Pour ce faire, nous préconisons une solution générale qui est de valoriser les formations continues qualifiantes. Cette valorisation consistera à trouver les moyens nécessaires pour motiver les agents à prendre part aux formations de perfectionnement. Nos propositions d'action de motivation s'apercevront à travers les différentes solutions que nous allons proposer aux problèmes spécifiques.

2.2.1.2. Approches de solution au problème de négligence des formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes

La cause de ce problème est le fait que les formations continues qualifiantes ne permettent pas aux agents de l'Etat du Bénin de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle. Les textes qui régissent la fonction publique béninoise prévoient l'évolution professionnelle sur la base des diplômes et de l'ancienneté. Que faire alors pour que les formations continues qualifiantes permettent aux agents de l'Etat de bénéficier de reclassement ? Nous proposons que les formations continues qualifiantes appelées formations de perfectionnement soient intégrées dans un système de programmes de formations modulaires. La modularisation des programmes de formations qualifiantes permettrait d'atteindre deux objectifs principaux :

- **donner une traduction concrète à la formation tout au long de la vie** par un assouplissement du format de l'offre de formation et une individualisation des parcours de formation. Il s'agit de tenir compte de la diversité des acquis professionnels antérieurs et de s'adapter aux contraintes personnelles et professionnelles. L'offre de dispositifs modulaires a donc pour ambition d'être accessible quel que soit le statut de la personne ;

- **sécuriser les parcours professionnels** grâce à des possibilités accrues d'obtention de certifications (diplômes) totales ou partielles, vecteurs d'évolution professionnelle.

Il s'agira de faire créer au niveau de certains centres, des formations composant des programmes modulaires devant aboutir à la délivrance de diplôme par des établissements de formation habilités. Les modules seront déterminés par

corps et par domaine de formation. Les thèmes de formation seront déterminés suivant des critères spécifiques. Ces thèmes pourront être développés par des centres agréés, avec des formateurs recrutés par une commission technique. Les formations finissent par des évaluations sommatives pour pouvoir mesurer la progression de l'agent de l'Etat dans l'assimilation des enseignements. Plusieurs avantages peuvent découler de cette réorganisation.

A l'issue de l'accomplissement de tous les modules, les agents de l'Etat pourraient entrer en possession de leur parchemin ou diplôme ; ce qui leur permettrait de se faire reclasser. Ceci serait un facteur de motivation dans la participation des agents de l'Etat aux formations continues qualifiantes. Désormais, ils prendraient mieux au sérieux ce genre de formation. Les agents pourraient capitaliser les petites formations, à la fois pour leur perfectionnement que pour l'évolution de leur carrière. Ainsi, le temps de formation continue diplômante pourrait être partagé entre les lieux de formation et le poste de travail. L'agent de l'Etat ne serait plus obligé de s'absenter de son poste de travail pendant la période où il est envoyé à l'école pour obtenir de diplôme supérieur.

2.2.1.3. Approches de solution au problème de manque d'entrain pendant le déroulement des formations continues qualifiantes

Nous avons identifié que c'est la mauvaise identification des besoins de formation qui est à la base du problème de manque d'entrain pendant le déroulement des formations continues qualifiantes. Les formations continues ont pour objectif de combler des vides de compétence qui se révèlent généralement à l'issue d'une évaluation des performances individuelles et collectives. Nous proposons que pour un bon déroulement des formations continues qualifiantes, le processus d'identification implique l'agent lui-même. D'abord, il faut que le processus intègre une phase d'évaluation des performances des agents, l'évaluation se faisant sur des critères connus de l'agent au préalable. Ensuite, les résultats doivent être communiqués à l'agent et discutés avec lui. A l'issue de ces différentes étapes, l'agent devient conscient de ses besoins de formation dont il contribue à la validation.

Les Directeurs des Ressources Humaines des Ministères pourront alors envoyer au niveau des centres de formation, des agents réellement convaincus

des actions de formation. Ainsi, ceux-ci vont suffisamment participer aux activités pédagogiques en cours dans les salles de formation.

2.2.1.4. Approches de solution au problème d'influence des avantages matériels et financiers sur le niveau de participation des agents de l'Etat aux formations continues qualifiantes

La cause du problème de l'influence des avantages matériels et financiers sur le niveau de participation des agents de l'Etat aux formations continues qualifiantes est le fait que le système d'évaluation de la fonction publique n'est pas basé sur la performance.

En effet, la fonction publique béninoise a un système d'évaluation de notation. Cette façon d'évaluer ne privilégie pas la performance de l'agent mais semble avoir un objectif de sanction. Tel que le processus d'évaluation est organisé, il valorise le bon vouloir du supérieur hiérarchique qui a la possibilité de noter l'agent suivant des critères peu objectifs. En d'autres termes, il suffit à l'agent de tout faire pour plaire au supérieur hiérarchique les membres du comité d'évaluation pour bénéficier d'une bonne appréciation. Etant donné qu'il n'y a pas d'outils pouvant permettre au supérieur hiérarchique de faire le suivi de son collaborateur de façon dynamique et consensuelle, les notes qui sont attribuées peuvent l'être de façon assez subjective. En plus, les bulletins de notes sont remplis une fois par an. Cette longue durée ne favorise pas le suivi de l'agent. Pour certains cas, le supérieur hiérarchique, de peur de subir des pressions politiques se voit obligé d'œuvrer pour que les collaborateurs aient toujours de bonnes notes.

Face à ce système peu fiable, nous préconisons des évaluations périodiques. Ainsi, avant la notation annuelle, des évaluations trimestrielles pourraient être effectuées pour mesurer la performance des agents. Les résultats issus de ces évaluations permettraient d'attribuer à l'agent des notes objectives. Cette méthode, à long terme, sera un moyen d'inciter les agents de l'Etat à prendre de plus en plus au sérieux les formations continues qualifiantes. L'agent en formation accorderait plus d'importance au contenu de la formation qu'aux avantages financiers et matériels.

Par ailleurs, les agents de l'Etat béninois doivent être périodiquement sensibilisés sur l'importance des formations de perfectionnement. Ce travail pourrait être fait par les centres de formation.

2.2.2. Conditions de mise en œuvre des approches de solution

Nous décrivons ci-dessous les conditions dans lesquelles les solutions que nous avons proposées pourraient réussir.

2.2.2.1. Recommandations générales

La réussite des différentes solutions nécessite de la collaboration entre les différents acteurs concernés. Ces acteurs sont : les Directeurs des Ressources Humaines au niveau des ministères ; le Ministère chargé de la fonction publique, à travers ses différentes directions, notamment la Direction de la Formation Continue et de l'Employabilité, la Direction de la Réforme Administrative, la Direction des Hauts Emplois Techniques ; l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) ; l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) ; les autres centres de formation dont le Centre d'Education à Distance du Bénin (CED-BENIN) ; certaines personnes ressources qualifiées et expérimentées ayant fait leur preuve au niveau national et/ou international.

Par ailleurs, la mise en œuvre de certaines solutions nécessitera la prise d'actes administratifs. La collaboration souhaitée entre les différents acteurs est déjà une garantie pour une bonne élaboration de ces actes.

2.2.2.2. Recommandations pour la mise en œuvre des solutions au problème de négligence des formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes

Nous avons recommandé la création de programmes de formations modulaires. La réussite de cette solution nécessite la réalisation des dispositifs de formations modulaires. Un dispositif de formation modulaire est un document structuré issu du processus de modularisation d'une action de formation. Il désigne une architecture adossée à un référentiel d'activités professionnelles permettant l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'un emploi. Il se caractérise par le découpage et la programmation dans la durée

des objectifs de formation. Il permet la construction de parcours individualisés de formation conduisant à une validation ou à une certification.

De ce point de vue, la solution ne saurait être mise en œuvre avec succès que lorsque les conditions ci-après sont remplies :

- **L'élaboration des référentiels d'activités professionnelles**

Le référentiel d'activités professionnelles définit le champ de l'activité et décrit les principales fonctions et tâches qui pourront être confiées dans l'emploi au titulaire d'une certification. C'est à partir de ce référentiel qu'est élaboré le référentiel de validation ou de certification. Il remplit plusieurs fonctions :

- Médiation entre les partenaires qui interviennent dans la conception et l'élaboration d'une certification ou d'une validation ;
- Outil utilisé par les formateurs pour mieux appréhender les objectifs professionnels d'une certification ou d'une validation et finaliser ainsi le référentiel de formation ;
- Information pour les employeurs et l'ensemble des usagers désireux de s'informer sur la finalité d'une certification ou d'une validation.

- **L'élaboration des référentiels de certification**

C'est un document réglementaire qui décrit les capacités, compétences et savoirs exigés pour l'obtention de la certification visée. Il précise les modalités et procédures d'évaluation au terme d'une formation initiale, d'une formation continue ou d'une validation d'acquis de l'expérience (VAE) : nature des évaluations, qualité des évaluateurs, composition du ou des jurys, etc. Il renvoie à la situation d'évaluation, comme le référentiel d'activités s'articule à la situation de travail.

- **L'élaboration des référentiels de formation**

C'est un document qui définit l'architecture d'un dispositif modulaire, permettant ainsi la transparence et la cohérence du parcours pour l'apprenant. Du ressort du prestataire de formation, il est produit à partir du référentiel d'activités professionnelles, du référentiel de validation ou de certification. Au regard des activités à réaliser en situation professionnelle, il précise les objectifs des unités et des modules de formation ainsi que leur durée. Il peut intégrer le programme de formation, mentionner les options éventuelles ainsi que les modalités

d'accompagnement et de suivi. Enfin, il peut décrire les ressources pédagogiques proposées de façon à permettre à l'individu de réaliser le parcours de formation défini suite au positionnement à l'entrée en formation.

- **L'élaboration des référentiels de validation**

C'est un document de référence qui décrit les capacités, compétences et savoirs exigés pour l'obtention de la validation visée. Il précise les modalités et procédures d'évaluation au terme de la formation : nature des évaluations, qualité des évaluateurs, composition du ou des jurys, etc.

Ce travail est un travail collaboratif entre les différents acteurs décrits plus haut mais dont le ministère chargé du travail à travers ses différentes directions techniques appropriées est au cœur.

2.2.2.3. Recommandations à la mise en œuvre des approches de solution au problème de manque d'entrain pendant le déroulement des formations continues qualifiantes

Nous avons préconisé un processus d'identification des besoins de formation impliquant les agents eux-mêmes et recherchant leur engagement. La mise en œuvre de cette solution ne serait effective que lorsque les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) collaborent effectivement avec les centres de formation et envoient des personnes réellement concernées par les actions de formation en cours.

Quant aux centres de formation, ils doivent organiser, en collaboration avec les DRH des séances de sensibilisation à l'endroit des agents de l'Administration publique sur le bienfait des formations continues qualifiantes.

2.2.2.4. Recommandation pour la mise en œuvre des approches de solution au problème d'influence des avantages matériels et financiers sur le niveau de participation des agents de l'Etat aux formations continues qualifiantes

Nous avons recommandé un système d'évaluation basée sur la performance. Cette solution est largement développée dans la nouvelle loi portant statut général de la fonction publique en République du Bénin, la loi n°2015-018 non encore promulguée. Pour une mise en œuvre effective nos propositions de solution, nous recommandons aux gouvernants la promulgation sans délai de

cette loi. Les innovations apportées par cette loi dans le domaine de l'évaluation des agents de l'Etat peuvent être consultées en annexe.

Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses	Objectifs	Diagnostic	Solutions
Niveau général		Le désintérêt des agents de la fonction publique béninoise pour les formations continues qualifiantes	Le manque de motivation des agents de la fonction publique béninoise	Le manque de motivation est à la base du désintérêt que manifestent les agents de la fonction publique béninoise vis-à-vis des formations continues qualifiantes	Déterminer les causes du désintérêt ou de la démotivation des agents de la fonction publique béninoise vis-à-vis des formations continues qualifiantes	C'est le manque de motivation qui est à la base du désintérêt que manifestent les agents de la fonction publique béninoise vis-à-vis des formations continues qualifiantes	Motiver les agents de l'Etat béninois en valorisant les formations continues qualifiantes
Niveau spécifique	1	La négligence manifestée par les agents de l'Etat vis-à-vis des formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes	Non prise en compte des formations continues qualifiantes pour le reclassement dans la catégorie professionnelle des agents de l'Etat	Les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes parce que les formations continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle	Analyser l'impact des formations continues qualifiantes sur la carrière de l'agent de l'Etat béninois	Hypothèse confirmée	Créer des programmes de formations modulaires animés par des centres de formation agréés et confier la délivrance des certifications ou diplômes à des établissements publics de formation habilités, afin de permettre aux agents de l'Etat de se servir des formations continues qualifiantes pour se faire reclasser
	2	Le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes	Mauvaise identification des besoins de formation	Le manque d'entrain manifesté par les participants pendant le déroulement des formations continues qualifiantes témoigne d'une mauvaise identification des besoins de formation	Apprécier la part du processus d'identification des besoins de formation dans l'efficacité des formations continues qualifiantes des agents de l'Etat béninois	Hypothèse confirmée	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les agents dans le processus d'identification des besoins de formation ; - Envoyer au niveau des centres de formation les agents dont les besoins correspondent effectivement à l'action de formation concernée
	3	L'influence des	Non prise en	Les agents de l'Etat	Etablir une relation entre	Hypothèse confirmée	- Instaurer dans la

Analyse de l'offre de formation continue qualifiante au profit des agents de l'Etat : cas de l'expérience du Centre d'Education à Distance du Bénin

		avantages matériels et financiers sur le niveau de participation des agents de l'Etat béninois aux formations continues qualifiantes	compte de la performance de l'agent dans le système d'évaluation des agents de la fonction publique béninoise	béninois considèrent les formations continues qualifiantes comme une occasion de bénéficier d'avantages matériels et financiers parce qu'ils ne sont pas soumis à un système d'évaluation basé sur la performance	le système d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin et leur participation aux formations continues qualifiantes		fonction publique béninoise un système d'évaluation basé sur la performance des agents ; - Sensibiliser les agents de l'Etat sur l'importance des formations continues qualifiantes
--	--	--	---	---	---	--	--

CONCLUSION GENERALE

Il est d'une évidence que les formations continues qualifiantes sont d'utilité indéniable pour la performance des agents de l'Etat et celle de toute l'Administration en général. Malgré cet état de chose, les agents de la fonction publique béninoise semblent accorder très peu d'importance à la participation à ce type de formation. Ce comportement résulte du fait que la formation continue qualifiante ne sert pas à l'agent de bénéficiaire d'avancement et de reclassement dans sa carrière. Cela reflète les caractéristiques de la fonction publique de carrière qu'est celle béninoise. A cette cause s'ajoute une autre non négligeable : la non valorisation des compétences dans l'Administration publique. En un mot, les agents de la fonction publique béninoise manquent de motivation pour prendre au sérieux leur participation aux formations continues qualifiantes.

Pour corriger les problèmes liés à cette situation, il faut valoriser les formations continues qualifiantes. Cette valorisation passe par la création de programmes de formations modulaires, l'implication des agents dans le processus d'identification des besoins de formation et la création d'un système d'évaluation basé sur la performance.

La présente étude a pu identifier les problèmes et proposer des solutions. La mise en œuvre de ces solutions nécessite sans aucun doute, des travaux opérationnels qui peuvent s'inscrire dans le cadre de recherches futures. Nous pensons par exemple, à un projet de création de programmes de formations modulaires au niveau de la fonction publique impliquant des centres de formation agréés et des établissements publics de formation habilités. Un tel projet mérite d'être mis en œuvre pour la modernisation de l'Administration publique et le bien-être commun.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles scientifiques

- Alderfer, C-P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, n°2,.
- Aubert, P., Zamora, P., et Crepon, B. (2001). Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises : effets sur la productivité et les salaires. *Economie et Prévision*, n°189, pp.25-46.
- Bernadin, E., et Krohmer, C. (2009). Importance de l'implication du manager dans le cadre d'une formation e-learning suivie depuis le poste de travail. *Revue Management et avenir*, n°29, pp. 13-30.
- Blais, M.R., Brière N.M., Lachance L., Riddle A. S., et al., (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise de Psychologie*, vol.14, n°3, 185-215.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bruxelles Formation, (2014). *Glossaire des concepts pédagogiques, approche par compétence, développement des produits de formation*.
- Burlaud A., (1989). Management Public et formation des fonctionnaires : l'art et la manière. In: *Politiques et management public*, vol. 7 n° 4, 1989. Numéro spécial - Formation au management public. pp. 1-13.
- Cameron, J. et Pierce, W. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: a meta-analysis. *Review of Educational Research*, vol. 64, n°3, 363-423.
- Chevrier, N. (2005). *La formation qualifiante et transférable en milieu de travail : analyse transversale des résultats de trois recherches déposées au Programme de subvention à la recherche appliquée sur les conditions d'application de la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre 2004-2006*. Commission des partenaires du marché du travail de Québec. Site web : www.gouv.qc.ca

- Colin, B. (2012). *La gestion des connaissances dans la fonction publique fédérale belge*. Editions TEC et DOC, Lavoisier.
- Coralie P., (2003). La formation des agents de la Fonction publique au miroir du secteur privé. *Formation Emploi. Revue française de sciences sociales*,
- Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.18, n°1, p.105-115.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Dubar, C. (1996). Usages sociaux et sociologiques de la notion d'identité. *Education permanente : formation et dynamiques identitaires.*, n°128, 37-44
- Elliot, A-J. et Church, M-A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, n°1, pp.218-232.
- Esnard, C. (2007). Pour une approche psychosociale du stress professionnel : Examen des problématiques représentationnelles et identitaires. In G. Chasseigne (Ed.), *Cognition Santé et Vie quotidienne vol 1*, Presses Universitaires de Reims.
- Farh, J.-L., Podsakoff, P. M. et Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, vol.16, n°4, 705-721.
- Fisher, C. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a common sense theory. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n°, 753-777.
- Gelpe, D. (2007). *Les sources perçues de régulation des conduites en formation professionnelle : le modèle de l'auto-détermination revisité*. Communication au 8ème colloque international de psychologie sociale appliquée, Besançon.

- Gérard, F-M. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation. *Gestion 2000*, Vol. 20, n°3, 13-33
- Guité, F. (2005). Le point sur la motivation intrinsèque.
- Hackman, J. R. (1976). Work redesign. In J. R. Hackman & J. L. Shuttle (Eds.). *Improving life at work* (pp. 96-162). Santa Monica, CA: Goodyear.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60,159
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, vol.60, p.159-170.
- Ismail, A., Bongogoh, S., Segaran, S. C. C, Tudin, R.; Ajis, M. N. et Wan Ismail, W. K. (2009). Supervisor communication and motivation to learn as a predictor of positive individual attitudes and behaviours: a study in One City-Based Local Authority. *Jurnal Kemanusiaan*, Vol. 13, pp. 19-29.
- Jean-Luc, B. (1989). *Les fonctionnaires en période de décroissance : moral, motivation et image*. In: Politiques et management public, vol. 7 n° 2.
- Joule, R.V. et Beauvois, J.L. (1998). *La soumission librement consentie*. Paris : Presses universitaires de France.
- Levesque, M., Blais, M. R. et Hess, U. (2004b). Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez des enseignants africains. *Revue canadienne des sciences du comportement*, vol.36, n°4, 190-201.
- Lévy-Leboyer, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise*. Paris : Editions d'organisation

Lieury, A. et Fenouillet, F. (1996). *Motivation et réussite scolaire*. Paris : Dunod.

Locke, E. A. (1980). Latham versus Komati: A tale of two paradigms. *Journal of Applied Psychology*, vol.65, n°1, 16-23.

Locke, E. A. et Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. et Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, Vol 90, 125-152.

Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. The Psychological Review, n°4

Mucchielli, A. (2000). *Les motivations*. Paris : PUF.

Nuttin, J. (1991). *Théorie de la motivation humaine : du besoin au projet d'action*. Paris : PUF.

Omar, A. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique.*, Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 213

Organ, D.W. et Konovsky, M.A. (1989). Cognitive versus Determinants of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, vol.74, n°1, 157-164.

Paoli, G. (2008). *Eloge de la motivation*. Edition Nouvelles lignes. 189, 14-15

Paul, S. (2004). *Formation continue et âge*. Gérontologie et société n°4/111

Pedler, M., Burgoyne, J., et Boydell, T. (1991). *The Learning Company. A strategy for sustainable development*. London : McGraw-Hill.

Pelletier, G. et Solar, C. (2001). L'organisation apprenante : émergence d'un nouveau modèle de gestion de l'apprentissage. *Apprendre aujourd'hui*, n°10, pp.1-4.

- Pintrich, P. R., Smith, D. A. F., Gracia, T., et Mckeachie, W. J. (1991). *A Manual for the Use of the Motivated Strategies for Learning Questionnaire (MSLQ)*. Ann Arbor: University of Michigan, National Center for Research to Improve Postsecondary Teaching and Learning, pp.370-396.
- Prévost, C., cité par Doron (1991). *Le dictionnaire de psychologie*.
- Rodas, M. D. (1993). Travail, compétences et alternance qualifiante. *Education permanente*, n°115, p.153-156, cité dans CIRDEP-CGC, p.17
- Schön, D. et Argyris, C. (2001). *Apprentissage organisationnel*. Paris : De Boeck.
- Senge, P., (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York : Currency Doubleday.
- Tang, T. L.-P., et Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, vol.27, n°4, 529- 549.
- Thorndike, E. L. (1932). *The fundamentals of learning*. New York: Teachers College, 1932.
- Unesco (1997). *Classification Internationale Type de l'Education*. Edition de mai 2006.
- Vieyra, P. et Sohounou, E. (1999). *Les systèmes nationaux de formation et de perfectionnement, éléments de description et propositions de rationalisation*, Cotonou : OFPA, 64 p.
- Vromm, V. (1964). *Work and motivation*. New York : Facsimile.
- York, K. (2009). *Applied Human Resource Management Strategic Issues and Experiential Exercises*. Sage Publications.
- Zimmerman, B., Bandura, A., et Martinez-Pons (1992). Self-motivation for academic attainment: the role of self-efficacy beliefs and personal goal settings. *American Educational Research Journal*, n°3, pp.663-676.

Rapports et études

«La réforme administrative au Bénin. Document-cadre», Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative, juin 2000

«Etude sur le système de rémunération dans la fonction publique au Bénin. Rapport de synthèse», Consortium Africa Label Group/Afrique Conseil, Financement Ambassade Pays-Bas au Bénin et Ministère du Travail et de la Fonction Publique, 28 septembre 2012

«Quel projet pour les administrations et les entreprises publiques ?» - Actes du Troisième Colloque International - Québec - 3-4 novembre 1988 - (Deuxième partie). pp. 37-58.

Textes juridiques

Arrêté interministériel N°2010-869/MTFP/MESFTP/MEF/DC/SGM/DGRCE/DFC portant réglementation de la formation professionnelle des agents des ministères et institutions de l'Etat.

Arrêté interministériel N°2010-869/MTFP/MESFTP/MEF/DC/SGM/DGRCE/DFC portant réglementation de la formation professionnelle des agents des ministères et institutions de l'Etat

Arrêté interministériel N°2011-809/MTFP/MEF/DC/SGM/DGRCE portant réglementation de la formation sans bourse des agents de l'Etat.

Arrêté interministériel N°2006-543/MTTP/MDEF/DC/SGM/DGRCI portant création de la commission de validation des plans de formation des agents de l'Etat.

Arrêté interministériel N°2011-809/MTFP/MEF/DC/SGM/DGRCE portant réglementation de la formation sans bourse des agents de l'Etat

Décret N°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat

Décret n°2012-425 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique

Loi n°2015-018 du 02 avril 2015 portant statut général de la fonction publique en République du Bénin (non encore promulguée)

Loi n°086-13 du 26 février 1986 pourtant statut général des Agents Permanents de l'Etat

Mémoires

Aude COURTOIS, (2015) : «La participation des fonctionnaires aux formations : enjeux motivationnels, contextuels et communicationnels», Université Catholique de Louvain, Année académique 2014-2015, Master en GRH

Christian ZOKPODO, (2007) : «Rationalisation des pratiques d'identification des besoins en formation dans l'Administration publique : cas du Ministère de l'Industrie et du Commerce», UAC, ENAM, Cycle 2, GRH, année 2006-2007

Njohany RAKOTOARIMANANA, (2012) : «La motivation et la performance dans une organisation publique : cas de la DSEMR», Université d'Antananarivo, Faculté de droit, d'économie, de gestion et de sociologie, Département de gestion. Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en gestion, option : Audit et contrôle, Année universitaire : 2011-2012, date de soutenance : 12 décembre 2012

Ursuelle Karelle MEHISSOU, (2007) : «Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME», UAC, ENAM, Cycle 2, GRH

Yannick KOUAKANOU, (2007) : «Actualisation de la dynamique prospective des Ressources Humaines à Média Contact Bénin», UAC, ENAM, Cycle 2, GRH

Sites internet consultés

http://www.missions-locales-bretagne.fr/iso_album/fiche_memo_definitions_formation.pdf (Consulté le 18/12/2015 pour la définition de la formation continue qualifiante)

<http://www.cidj.com/droit-a-la-formation-une-opportunité-pour-vous-qualifier-ou-repartir-de-zero/diplomante-qualifiante-certifiante-comment-choisir-sa-formation> (Consulté le 18/12/2015 pour la définition de la formation continue qualifiante)

http://blog.univ-provence.fr/gallery/32/formation_continue.pdf (Consulté le 08 janvier 2016 à 20 heures du Bénin) : Ecole entreprise

http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHES_T9_appels_Analyse_transversale_Chevrier.pdf (Consulté le 08 janvier 2016) : formation qualifiante et transférable en milieu de travail

Analyse de l'offre de formation continue qualifiante au profit des agents de l'Etat : cas de l'expérience du Centre d'Education à Distance du Bénin

http://www.etoile.regioncentre.fr/webdav/site/etoilepro/shared/Upload/fichiers/PRDF/boite_outils/fich15_fiche_technique_modularisation.pdf (Consulté le 08 janvier 2016) : Modularisation.

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/mdj_2_gt_qualite_de_loffre_de_formation.pdf (Consulté le 08 janvier 2015 à 20heures 15 du Bénin) : la certification des formations

http://extranet.ucanss.fr/contenu/public/EspaceRessourcesHumaines/InstancesParitaires/CPNEFP/2014_rapport_formation/pdf/RF_2014_V8_WEB_2014_10_27.pdf (Consulté le 08 janvier 2016) : Rapport formation professionnelle

<http://www.bruxellesformation.be/uploads/pdf/Divers/glossaire.pdf> (Consulté le 08 janvier 2016) : glossaire des concepts pédagogiques

http://www.chantier.net/documents/organisation_qualif.PDF(Consulté le 08 janvier 2016)

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête

Dans le cadre d'un travail d'optimisation des formations continues qualifiantes adressées aux agents de l'Etat, nous avons entrepris une recherche visant à cerner les raisons qui expliquent les réticences que manifestent certains agents de l'Etat devant participer à des formations continues qualifiantes comme celle qui s'achèvent aujourd'hui. Merci de bien vouloir répondre aux questions ci-après :

1. Avez-vous remarqué au cours de votre parcours professionnel l'existence du phénomène décrit ci-dessus ?
 - Oui, c'est courant
 - Oui, parfois
 - C'est rare
 - Non, pas du tout

2. Si oui, comment ce phénomène se manifeste-t-il ?
 - L'agent ne se présente pas sur les lieux de formation
 - L'agent vient souvent en retard
 - L'agent s'absente certains jours
 - L'agent est présent mais manifeste très peu d'intérêt à ce qui se dit et se fait en salle
 - Autres.....
 -
 -

3. Quelles sont les raisons qui expliquent un tel comportement de la part des agents de l'Etat ?
 - C'est lorsque les avantages matériels et ou financiers n'accompagnent pas la formation
 - Le retard dans la mise à disposition des informations par l'Administration publique
 - Les supérieurs hiérarchiques n'aiment pas que leurs collaborateurs s'absentent du bureau
 - C'est parce que les formations professionnelles continues qualifiantes n'ont aucun impact sur la carrière de l'agent de l'Etat au Bénin
 - Autres :
 -
 -

4. Choisissez la réponse qui, selon vous, convient mieux à l'affirmation ci-après :

«Les agents de l'Etat négligent les formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes parce que les formations continues qualifiantes ne leur permettent pas de bénéficier d'un reclassement dans leur catégorie professionnelle»

 - Oui Non Autre (à préciser)

5. Pensez-vous que les agents de la fonction publique béninoise sont suffisamment impliqués dans le processus d'identification des besoins conduisant à l'élaboration des plans de formation ?
 - Oui Non Oui mais.....

6. Répondez à l'affirmation suivante par «Oui» ou «Non»

Pendant le déroulement d'une formation de perfectionnement, l'agent manifeste peu d'intérêt lorsque la formation ne correspond pas à ses besoins de départ

Oui Non

7. Sentez-vous obligé d'être compétent(e) pour bénéficier d'une bonne appréciation à l'issue de votre évaluation ?

Oui Non Je ne crois pas

8. Lors de l'évaluation de l'agent de l'Etat que vous êtes, croyez-vous suffisamment objectifs les critères d'appréciation ?

Oui Non

Annexe 2 : Innovations de la loi n°2015-018 portant statut général de la fonction publique en République du Bénin (non encore promulguée) dans le domaine de l'évaluation et de la notation (article 51 et suivants)

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats, l'évaluation des agents publics met l'accent sur la performance. Ainsi, il est établi au début de chaque année des lettres de missions, des contrats d'objectifs et des fiches d'indication des attentes.

Le pouvoir d'évaluation appartient au supérieur hiérarchique immédiat de l'agent qui l'exerce en comité de direction, sur la base d'un contrat d'objectifs ou d'une fiche d'indication des attentes.

Il est prévu des critères objectifs d'évaluation de la performance et des classes de performances correspondantes.

Les agents qui ont la qualité de supérieur hiérarchique immédiat sont évalués et notés sur la base des critères suivants :

- la compétence professionnelle ;
- la conscience professionnelle ;
- le sens du leadership.

La compétence professionnelle est mesurée à travers le taux de réalisation des programmes d'activité de la structure dont ils sont responsables.

La conscience professionnelle prend en compte l'assiduité, l'éthique et le sens de la responsabilité.

Le sens du leadership prend en compte le sens de l'animation d'équipe, l'attitude à l'encadrement et la capacité à évaluer.

Le rendement des agents de la fonction publique qui n'ont pas la qualité de supérieur hiérarchique immédiat s'évalue sur la base des critères suivants :

- la compétence professionnelle ;
- la conscience professionnelle ;
- le sens du service public.

La compétence professionnelle est mesurée à travers le taux de réalisation des attentes assignées à l'agent.

La conscience professionnelle prend en compte la ponctualité, l'assiduité et l'éthique professionnelle.

Le sens du service public prend en compte l'esprit de sacrifice, le respect du bien public et le respect de la hiérarchie.

L'agent de la fonction publique est positionné dans l'une des classes de performance ci-dessous selon les résultats de l'évaluation :

- Classe de performance 1 : Excellent ;
- Classe de performance 2 : Très bon ;
- Classe de performance 3 : Bon ;
- Classe de performance 4 : Assez bon ;
- Classe de performance 5 : Passable ;

Classe de performance 6 : Médiocre.

Chaque classe de performance correspond à la note chiffrée globale ci-après :

Classe de performance 1 : 18/20 et plus ;

Classe de performance 2 : égale à 16/20 et inférieur à 18/20 ;

Classe de performance 3 : égale à 14/20 et inférieur à 16/20 ;

Classe de performance 4 : égale à 12/20 et inférieur à 14/20 ;

Classe de performance 5 : égale à 10/20 et inférieur à 12/20 ;

Classe de performance 6 : en deçà de 10/20.

Le fonctionnaire et l'agent contractuel sont évalués sur la base des résultats qu'ils ont obtenus.

La détermination des objectifs et l'appréciation des performances sont faites par le supérieur hiérarchique immédiat avec la participation de l'agent concerné.

La nouvelle loi portant statut général de la fonction publique dispose que les conditions générales d'évaluation et de notation ainsi que les divers éléments à prendre en compte pour l'appréciation du travail et du comportement de chaque fonctionnaire ou de chaque agent contractuel sont fixées par décret pris en Conseil des ministres.

Cette loi prévoit par ailleurs que les résultats de l'appréciation des performances sont soumis pour validation au ministre, au responsable de l'administration, au président d'institution de la République ou au maire concerné, en comité de direction, au plus tard le 30 octobre de chaque année. Ils sont notifiés aux agents de la fonction publique concernés par l'autorité dont ils relèvent.

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY -----	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT-----	ii
SOMMAIRE -----	iii
DEDICACES-----	iv
REMERCIEMENTS-----	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS -----	vi
LISTE DES TABLEAUX -----	vii
LISTE DES GRAPHIQUES -----	viii
RESUME -----	ix
INTRODUCTION GENERALE-----	1
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE -----	2
1.1. Cadre physique et institutionnel de l'étude et identification de la problématique -----	4
1.1.1.Présentation du Centre d'Education à Distance du Bénin, lieu de stage-4	
1.1.1.1. Création-----	4
1.1.1.2. Objectifs -----	5
1.1.1.3. Direction -----	5
1.1.1.4. Infrastructures-----	6
1.1.2. Constats et problématique de l'étude -----	6
1.1.2.1. Constats -----	6
1.1.2.2. Identification de la problématique de l'étude-----	8
1.1.2.2.1. Inventaire des forces et faiblesses du cadre de stage et de la situation observée-----	8
1.1.2.2.2. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et choix de la problématique à étudier-----	9
1.1.2.2.3. Intérêt de l'étude, formulation du sujet et vision globale de résolution de la problématique-----	11
1.2. Cadre théorique de l'étude et revue de littérature-----	14
1.2.1. Hypothèses, objectifs et tableau de bord de l'étude -----	14
1.2.1.1. Hypothèses-----	14
1.2.1.1.1. Hypothèses -----	14

1.2.1.1.2. Objectifs -----	15
1.2.1.2. Tableau de bord de l'étude -----	16
1.2.2. Revue de littérature -----	17
1.2.2.1. Clarification conceptuelle -----	17
1.2.2.1.1. Formation -----	17
1.2.2.1.2. Formation continue -----	18
1.2.2.1.3. Formation continue qualifiante -----	19
1.2.2.1.4. Fonction publique -----	20
1.2.2.2. Organisation de la fonction publique au Bénin -----	20
1.2.2.2.1. Type de fonction publique au Bénin -----	20
1.2.2.2.2. Procédure d'évaluation des agents de l'Etat au Bénin -----	21
1.2.2.3. Importance de la formation continue et son impact sur la carrière de l'agent de l'Etat. -----	23
1.2.2.4. Cadre juridique et institutionnel de la formation continue des agents de l'Etat au Bénin -----	24
1.2.2.4.1. Cadre juridique de la formation continue des agents de l'Etat au Bénin -----	24
1.2.2.4.2. Organes en charge de la formation continue des agents de l'Etat au Bénin -----	26
1.2.2.5. Rôle de la motivation dans la participation aux formations continues qualifiantes -----	27
1.2.2.5.1. Définition de la motivation -----	27
1.2.2.5.2. Théories de la motivation -----	28
1.2.2.5.3. Facteurs motivationnels dans la participation aux formations continues -----	32
CHAPITRE 2 : ANALYSES EMPIRIQUES ET APPROCHES DE SOLUTION ----	34
2.1. De la méthodologie de recherche à l'établissement du diagnostic -----	40
2.1.1. Méthodologie de l'étude -----	40
2.1.1.1. Finalités de la méthodologie -----	40
2.1.1.2. Approche empirique -----	41
2.1.1.2.1. Population cible -----	41
2.1.1.2.2. Echantillonnage -----	41
2.1.1.2.3. Méthodes et outils -----	43
2.1.1.3. Approche théorique -----	45

2.1.1.3.1. Théorie de base pour la vérification de l'hypothèse 1 et seuil de décision -----	45
2.1.1.3.2. Théorie de base pour la vérification de l'hypothèse 2 et seuil de décision -----	46
2.1.1.3.3. Théorie de base pour la vérification de l'hypothèse 3 et seuil de décision -----	47
2.1.2. De la collecte des données à l'établissement du diagnostic -----	47
2.1.2.1. Elaboration des outils de collecte de données -----	47
2.1.2.1.1. Présentation du questionnaire-----	48
2.1.2.1.2. Présentation du guide d'entretien -----	51
2.1.2.2. Collecte et analyse des données -----	51
2.1.2.2.1. Collecte des données et difficultés rencontrées -----	51
2.1.2.2.2. Présentation, analyse, interprétation et limites des données collectées -----	52
2.1.2.3. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic-----	59
2.1.2.3.1. Vérification des hypothèses-----	59
2.1.2.3.2. Etablissement du diagnostic -----	63
2.2. Approches de solution et conditions de mise en œuvre-----	64
2.2.1. Approches de solution -----	64
2.2.1.1. Solution générale-----	64
2.2.1.2. Approches de solution au problème de négligence des formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes-----	65
2.2.1.3. Approches de solution au problème de manque d'entrain pendant le déroulement des formations continues qualifiantes -----	66
2.2.1.4. Approches de solution au problème d'influence des avantages matériels et financiers sur le niveau de participation des agents de l'Etat aux formations continues qualifiantes -----	67
2.2.2. Conditions de mise en œuvre des approches de solution-----	68
2.2.2.1. Recommandations générales-----	68
2.2.2.2. Recommandations pour la mise en œuvre des solutions au problème de négligence des formations continues qualifiantes au profit des formations diplômantes -----	68
2.2.2.3. Recommandations à la mise en œuvre des approches de solution au problème de manque d'entrain pendant le déroulement des formations continues qualifiantes -----	70

2.2.2.4. Recommandation pour la mise en œuvre des approches de solution au problème d'influence des avantages matériels et financiers sur le niveau de participation des agents de l'Etat aux formations continues qualifiantes -----	70
CONCLUSION GENERALE -----	i
BIBLIOGRAPHIE -----	ii
ANNEXES -----	x
TABLE DES MATIERES -----	xv