



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

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

OPTION :

Management

FILIERE :

Gestion des Ressources Humaines

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013

THEME :

**ANALYSE DU SYSTEME DE FORMATION CONTINUE DANS
LES COLLECTIVITES LOCALES : cas de la Mairie d'Abomey-Calavi**

Réalisé et soutenu par:

Nonwindô Coovi Ricardo ADJATAN

Sous la direction de :

Maître de stage:

Mme Félicienne HOUDE DOUNA
Chef Service Gestion Prévisionnelle
et Formation

Maître de mémoire:

M. Paul LOKO LOKOSSOU
Enseignant à l'ENAM

Mars 2015

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENTE: Dr Rosaline WOROU HOUNDEKOUN

VICE-PRESIDENT: M. Pierre-Claver ADOMOU

MEMBRE : M. Gilbert FANOU

DECLARATION DE L'ETUDIANT

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.

CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

DEDICACE

A

- Mon père Julien Cossi ADJATAN, pour tous les immenses efforts engagés pour mon éducation.
- Maman, Julienne SOSSOUKPE, pour tous les sacrifices consentis pour mon épanouissement.
- Maman, Denise DEGLA, pour ses précieux soutiens.
- Tous mes amis de la promotion GRH pour la véritable amitié vécue pendant ces années de formation

REMERCIEMENTS

A

- Notre maître de mémoire, Mr Paul LOKO LOKOSSOU qui a accepté de diriger ce mémoire malgré ses multiples occupations.
- Notre maître de stage, Mme Félicienne DOUNA HOUDE pour son encadrement lors de notre stage.
- Tout le personnel de la DRH de la Mairie d'Abomey-Calavi en particulier le Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation pour leur disponibilité.
- Tout le corps professoral de l'ENAM pour nous avoir fait bénéficier de leur savoir.
- Tous ceux qui de loin, ou de près ont apporté leur contribution à ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

APM : Agent Permanent de la Mairie

ACM : Agent Contractuel de la Mairie

CEFAL : Centre de Formation pour l'Administration Locale

DAJF : Direction des Affaires Juridiques et Foncières

DDLPE : Direction du Développement Local et de la Promotion Economique

DRF : Direction des Ressources Financières

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSP : Direction des Services à la Population

DST : Direction des Services Techniques

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GPEEC : Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences

TBE : Tableau de Bord de l'Etude

LISTE DES TABLEAUX

N° D'ORDRE	INTITULÉS	PAGES
I	Répartition du personnel communal selon le statut, le sexe, la catégorie	11
II	Répartition du personnel communal selon les grades et les structures.....	12
III	Effectif des départs à la retraite sur la période 2013-2015.....	15
IV	Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt	21
V	Tableau de bord de l'étude	28
VI	Echantillon d'enquête	38
VII	Absence d'identification des besoins de formation.....	41
VIII	Non application d'un plan de formation	45

LISTE DES GRAPHIQUES

N° D'ORDRE	INTITULÉS	PAGES
I	Répartition des agents selon la structure de la mairie	13
II	Répartition des agents selon le statut.....	14
III	Répartition des agents suivant l'ancienneté.....	15

GLOSSAIRE

Analyse des besoins de formation : Démarche méthodique des écarts entre les compétences possédées et celles nécessaires pour occuper un emploi actuel ou futur (dictionnaire des ressources humaines)

Besoins de formation : Manques ou écarts entre les compétences acquises et les compétences attendues d'un salarié ou d'un groupe professionnel. Ce besoin de compétences peut être comblé par des actions de formation. (Dictionnaire des ressources humaines)

Collectivités territoriales (ou locales) : Expression désignant des entités de droit public, correspondant à des groupements humains géographiquement localisés sur une portion déterminée du territoire national, auxquels l'Etat a conféré la personnalité juridique et le pouvoir de s'administrer par des organes élus.(lexique des termes juridiques)

Entretien professionnel : c'est est une rencontre formelle entre l'agent et son supérieur hiérarchique qui permet d'effectuer le bilan des formations suivies par l'agent, d'identifier les besoins de compétences liés au poste actuel ou à une évolution de poste, de définir les besoins de formation nécessaires à l'évolution de carrière de l'agent. (Cedefop)

Fiche de poste : C'est la description du poste de travail. La fiche de poste décrit la situation de travail concrète d'un agent : ses tâches, ses activités, ses responsabilités, les compétences requises par le poste. Elle détermine dans quelles conditions concrètes l'agent va exercer son métier(Cedefop)

Formation : Processus d'apprentissage systématique d'un savoir, d'un savoir-faire, d'un savoir-être propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel (dictionnaire des ressources humaines)

Formation continue : Processus de formation qui ne se limite pas à une action d'apprentissage de connaissances et vise l'acquisition de compétences nouvelles dans une perspective de rendre plus dynamique la carrière des travailleurs (dictionnaire des ressources humaines)

Plan de formation : Document regroupant un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'organisation et satisfaire les besoins de formation (dictionnaire des ressources humaines)

RESUME

La formation est un puissant levier sur lequel il faut agir pour rendre apte le personnel à prendre en charge efficacement et durablement la gestion des affaires au sein d'une organisation.

Dans le cadre d'un meilleur fonctionnement des collectivités locales, l'objectif de la formation professionnelle continue est d'assurer une qualification professionnelle adéquate des agents et de leur permettre d'acquérir des compétences indispensables dans l'exercice de leurs fonctions.

L'observation de la situation de la formation à la Mairie d'Abomey-Calavi révèle comme problème général l'inefficacité du système de formation avec pour problèmes spécifiques, l'inadéquation des compétences du personnel par rapport au poste occupé, la non application d'un plan de formation et le manque d'évaluation de l'efficacité de la formation. L'étude de ces différents facteurs suppose la fixation d'objectifs et l'émission de différentes hypothèses.

Notre travail de recherche s'est intéressé au domaine du renforcement des compétences du personnel en vue d'une administration communale performante.

A cet effet, nous avons réalisé une enquête au moyen d'un questionnaire et d'un guide entretien en vue de la validation des différentes hypothèses de notre étude.

L'objectif visé est d'envisager des solutions appropriées pour remédier aux dysfonctionnements liés au système de formation.

Les solutions proposées prennent en compte l'identification et l'analyse des besoins de formation du personnel, la mise en œuvre d'un plan de formation, et l'évaluation de la formation car la formation professionnelle continue est un passage obligé pour Mairie d'Abomey-Calavi en matière de renforcement des compétences de ses agents.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre Premier

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

Paragraphe 1 : Présentation et organisation de la Mairie d'Abomey-Calavi

Paragraphe 2 : Observations de Stage

Section 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

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

Chapitre second

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée à la présentation des données

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

Paragraphe 1 : enquêtes et vérification des hypothèses

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

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

INTRODUCTION GENERALE

La problématique des ressources humaines occupe une place de choix au sein des politiques nationales de développement. Aujourd'hui, l'indicateur réel pour évaluer la richesse d'une nation n'est plus sa disponibilité financière mais plutôt sa capacité à mobiliser des ressources humaines efficaces, susceptibles d'assumer les responsabilités et tâches qui leur sont dévolues. Les ressources humaines de qualité constituent ainsi pour les collectivités locales la ressource principale du système de développement local. Elles se trouvent en effet au cœur de toutes les interventions de développement local et optimisent l'utilisation des autres ressources. Dans beaucoup de pays¹, les collectivités locales se sont engagées dans des chantiers de réformes visant l'amélioration de la qualité de services rendus aux citoyens. Ces chantiers ne peuvent connaître un succès sans l'appui de personnel compétent et qualifié capable de relever le défi d'une mise à niveau politique, sociale et économique des structures locales. D'où la nécessité de placer le capital humain comme le levier majeur du développement.

Dans un contexte d'actualisation des capacités du personnel des collectivités locales, la formation constitue la solution par excellence pour l'actualisation des compétences par rapport aux exigences des postes. Elle permet aux individus de mettre à jour leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles pratiques dans leurs comportements professionnels.

En ce sens, le principe d'une formation professionnelle continue adaptée à l'environnement des collectivités territoriales fait de chacun des acteurs visés un échelon essentiel dans la mise en œuvre des politiques publiques au niveau local.

¹ Renforcement des capacités des collectivités locales : mode de fonctionnement, Daniel Popescu (2011)

L'observation de la gestion de la formation des agents de la Mairie d'Abomey-Calavi a révélé un certain nombre de dysfonctionnements tels que l'inadéquation des compétences et le poste occupé, la non application d'un plan de formation, le manque d'évaluation de l'efficacité de la formation. Ces insuffisances ne favorisent pas une meilleure performance du personnel de la mairie.

Quel dispositif de renforcement et d'amélioration des capacités des ressources humaines faut-il mettre en œuvre au niveau de la Mairie d'Abomey-Calavi ?

C'est dans le but de mettre à la disposition de cette structure un ensemble de propositions pour un meilleur renforcement des capacités du personnel que nous avons axé notre réflexion autour du sujet« **Analyse du système de formation continue dans les collectivités locales : cas de la Mairie d'Abomey-Calavi**»

Notre étude est structurée en deux chapitres :

- le premier est consacré au cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique.
- le deuxième aborde le cadre théorique de l'étude et les conditions de mise en œuvre des solutions.

CHAPITRE PREMIER :
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVA-
TIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMA-
TIQUE

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. A travers la première, la Mairie d'Abomey-Calavi est présentée, puis sont restituées les observations de stage. La deuxième est consacrée à la spécification de la problématique et à la revue de littérature.

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

La présentation de la Mairie d'Abomey-Calavi se fera à travers son historique, ses données démographiques, ses missions et son organisation administrative avant d'exposer l'état des lieux.

Paragraphe 1 : Présentation et organisation de la Mairie d'Abomey-Calavi

A- Présentation de la Mairie d'Abomey-Calavi

Cette partie fait ressortir l'historique succinct, les données démographiques et les missions de la Mairie d'Abomey-Calavi.

◆ Historique

Abomey-Calavi fut un démembrement du Royaume d'Abomey. Ce qui explique son nom « *Agbomèkandofi* », « *Abomey coupé une part être ici* ». La province d'AgbomèKandofi a été créée pour rapprocher Abomey du comptoir de Cotonou afin de faciliter les transactions commerciales. AgbomèKandofi était un poste de douanes, où « l'on demandait la voie » ; le laisser-passer. Le royaume d'Abomey était divisé en quatre provinces principales subdivisées en cantons : Agbomè, Allada, Gléhoué et Agbomè-Kandofi.

Depuis l'avènement en 2003 de la décentralisation avec l'organisation au Bénin des premières élections municipales, il est désormais question de Mairie d'Abomey-Calavi avec à sa tête un maire élu. A l'instar des autres communes, elle est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière confor-

mément aux dispositions de l'article 21 de la loi n°97-028 du 15 janvier 1999, portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin. Elle dispose d'un effectif de trois cents deux (302) agents, toutes catégories confondues en 2013.

◆ **Présentation physique**

La commune d'Abomey-Calavi, est située dans la partie sud du Bénin et dans le département de l'Atlantique. Elle est limitée au nord par la commune de Zè, au sud par l'océan Atlantique, à l'est par les communes de Sô-Ava et de Cotonou, à l'ouest par les communes de Tori-Bossito et d'Ouidah. Elle est la commune la plus vaste du département de l'Atlantique (539 km²) avec près 20% de la superficie du département et 0,47 % de la superficie nationale.

◆ **Cadre humain**

Le Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH) de 2002 indique pour la commune d'Abomey-Calavi une population de 307.745 habitants avec un taux d'accroissement de 5,84% en milieu urbain et 2,89% en milieu rural. Cette croissance démographique supérieure à la moyenne nationale est due à la qualité de ville « dortoir » dont elle jouit en faveur des travailleurs de Cotonou, incapable de contenir sa population en croissance exponentielle. Cette population d'une densité moyenne de 571 habitants par km², est inégalement répartie entre les neuf arrondissements. De fait, les centres urbains de Godomey et Abomey-Calavi concentrent à eux seuls 74,12% de la population, contre 25,88% dans les autres arrondissements. Godomey regorge près de la moitié soit, 49,86% de la population de toute la commune tandis que les arrondissements de Kpanroun (2,41%), Ouèdo (3,27%), sont les moins peuplés.

◆ **Organisation administrative**

La commune d'Abomey-Calavi compte soixante-dix (70) villages et quartiers de ville dirigés par des chefs de villages ou de quartiers de ville et répartis sur neuf (09) arrondissements que sont : Abomey-Calavi, Godomey, Akassato, Zinvié, Ouèdo, Togba, Hêvié, Kpanroun et Glo-Djigbé. Chacun des arrondissements est dirigé par un chef d'arrondissement (CA) élu. Le Conseil Communal actuel a été installé en 2008 et compte 37 conseillers dont 32 hommes et 5 femmes et au sein duquel ont été élus le Maire et ses deux Adjoints.

◆ **Les Missions**

Les missions de la Mairie d'Abomey-Calavi tirent leur fondement de la loi n°97-028 du 15 janvier 1999, portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin et l'arrêté n°21/149/C-AC/SG/SAC du 12 octobre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement de la mairie.

De l'analyse de ces dispositions, il ressort que les actions d'Abomey-Calavi couvrent les domaines tels que :

- le développement local, l'aménagement de l'habitat et l'urbanisme ;
- les infrastructures, l'équipement et les transports ;
- l'environnement, l'hygiène et la salubrité ;
- les enseignements primaire et maternel ;
- l'enseignement et la formation professionnelle ;
- l'alphabétisation et l'éducation des adultes ;
- la santé, l'action sociale et culturelle ;
- les services marchands et les investissements économiques ;

- la sécurité ;
- les communications.

B- Organisation de la Mairie d'Abomey-Calavi

Ici il est abordé la structuration de la Mairie et le fonctionnement de sa Direction des Ressources Humaines.

◆ Structuration de la Mairie

Suivant l'arrêté n°21/149/C-AC/SG/SAC du 12 octobre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement des services de la Mairie d'Abomey-Calavi, les structures qui composent la Mairie sont le cabinet du Maire, le Secrétaire Général de la Mairie et les Directions centrales et techniques au nombre de six (06) à savoir :

- ◆ la Direction des Ressources Humaines ;
- ◆ la Direction des Ressources Financières ;
- ◆ la Direction des Services Techniques ;
- ◆ la Direction du Développement Local et de la Promotion Economique ;
- ◆ la Direction des Services à la Population ;
- ◆ la Direction des Affaires Juridiques et Foncières.

Ces directions sont sous l'autorité du Secrétaire Général de la Mairie. Les directions sont subdivisées en services et ces derniers en divisions. Ainsi ;

➤ *La Direction des Ressources Humaines comprend :*

- ✓ le service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'approche genre ;

- ✓ le service de la gestion prévisionnelle et de la formation ;
- ✓ le service de l'information et des NTIC.

Elle a pour missions la gestion des carrières, des affaires sociales et de l'approche genre, de la formation et de la promotion des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la commune.

➤ *La Direction des Ressources Financières comprend :*

- ✓ le service du budget et de la comptabilité ;
- ✓ le service des recettes et des équipements marchands ;
- ✓ le service matériel.

Elle a pour missions la mobilisation des ressources propres de la mairie, la préparation et l'exécution du budget communal.

➤ *La Direction des Services Techniques comprend :*

- ✓ le service des études et voirie ;
- ✓ le service de la protection de l'environnement ;
- ✓ le service des eaux et calamités ;
- ✓ le service de l'aménagement et de l'urbanisme.

La Direction des services techniques a pour missions principales d'organiser et de coordonner les interventions techniques de la Mairie sur le terrain.

➤ *La Direction du Développement Local et de la Promotion Economique comprend :*

- ✓ le service de la planification et de la prospective ;
- ✓ le service de la promotion économique ;
- ✓ le service d'appui aux initiatives communautaires ;
- ✓ le service de la coopération décentralisée.

La Direction du développement local et de la promotion économique se charge de l'organisation et de la coordination des initiatives de développement local et de la promotion de l'économie locale.

➤ *La Direction des Services à la Population comprend :*

- ✓ le service des personnes et de la famille ;
- ✓ le service de la police administrative ;
- ✓ le service des affaires sanitaires, sociales, culturelles et religieuses.

La Direction des services à la population a pour missions de réguler les services des personnes et de la famille, de veiller au bon fonctionnement de la police administrative dans la commune.

➤ *La Direction des Affaires Juridiques et Foncières comprend :*

- ✓ le service des affaires juridiques et des actes fonciers ;
- ✓ le service de la réforme foncière
- ✓ le service du registre foncier urbain.

La Direction des affaires juridiques et foncières a pour missions de veiller au respect de la légalité juridique dans la délivrance des actes fonciers, de la mise en œuvre effective de la réforme foncière et de l'application des schémas et plans d'urbanisme, de l'élargissement de l'assiette fiscale foncière.

Dans cette structuration, un accent particulier est mis sur la Direction des Ressources Humaines parce qu'elle a servi de lieu de stage.

L'organisation administrative de la Mairie comprend deux paliers que sont :

- les services communaux
- les services infra communaux d'arrondissement.

◆ *Les Services communaux de la Mairie*

Selon l'organigramme de la Mairie d'Abomey-Calavi, les services communaux de la Mairie se composent comme suit :

- Directeur de cabinet du Maire ;
- la Cellule de Communication et du Protocole ;
- le Contrôle de gestion interne ;
- les Chargés de mission ;
- le Secrétariat Particulier ;
- le Secrétariat des adjoints du Maire
- les organes de passation des marchés
- le Secrétariat Général
- les six (6) directions techniques

◆ *Les Services infra communaux*

Les services infra sont sous l'autorité des secrétaires administratifs d'arrondissement qui sont nommés par le Maire, parmi les cadres de catégorie B ou C ou de rang équivalent, sur proposition du Secrétaire Général, après avis du chef d'arrondissement concerné. Ils regroupent les divisions suivantes :

- le régisseur auxiliaire des recettes ;
- l'état civil et transcripteur ;
- infrastructures et voirie.

▪ **Le fonctionnement de la DRH**

A ce niveau, nous avons jugé opportun d'aborder uniquement le fonctionnement de la DRH parce qu'elle a été notre lieu de stage.

La Direction des ressources humaines de la mairie a pour missions la gestion des carrières et de l'approche genre, de la promotion des technologies de l'information et de la communication dans la commune. La DRH comprend un secrétariat et trois (3) services.

◆ **Service de la gestion des carrières, des affaires sociales et de l'approche genre**

Ce service a pour attributions :

- la tenue à jour du fichier et des dossiers du personnel ;
- du suivi de l'évolution de la carrière des agents : affectations, mutations, promotion, départs) ;
- l'établissement des listes et tableaux d'effectifs ;
- suivi des positions du personnel (absences, maladie, accident, maternité, congés, etc.)
- l'établissement des ordres de mission du personnel ;
- l'examen et du traitement des demandes relatives aux cas sociaux ;
- la promotion de la culture de l'excellence ;
- la promotion de l'approche genre dans toutes les initiatives de la commune ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service.

◆ **Service de la gestion prévisionnelle et de la formation**

Il a pour attributions :

- la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- l'élaboration et de la mise à jour du référentiel des métiers et des emplois ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan annuel de recrutement ;
- la participation à la sélection et au recrutement du personnel ;
- la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des plans de formation et de perfectionnement ;
- la tenue du tableau de bord de gestion des ressources humaines (statistiques sociales).

◆ **Service de l'Information et des TIC**

Le service de l'information et des TIC a pour attributions :

- l'équipement, la diffusion et la maintenance des technologies de l'information et de la communication au sein des services communaux ;
- l'assistance technique aux utilisateurs de matériels et logiciels ;
- l'analyse et la conception d'applications informatiques ;
- la conservation de la documentation et des archives de la commune
- la création d'une banque d'informations sur la commune et ses partenaires
- la promotion des technologies de l'information et de la communication ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel, et annuel d'activités du service

Tableau 1 : Répartition du personnel communal selon le statut, le sexe et la catégorie

Statut Catégorie	Permanent		Contractuel		Total		%	
	H	F	H	F	H	F		
A	3	1	11	3	14	4	4,63	1,32
B	7	4	25	6	32	10	10,59	3,31
C	14	4	28	12	42	16	13,90	5,29
D	39	8	78	10	117	18	38,74	5,96
E	5	2	36	6	41	8	13,57	2,64
Total	68	19	178	37	246	56	81,45	18,56

Source : répertoire du personnel de la mairie, novembre 2013

Commentaire :

Pour l'essentiel, l'analyse de ce tableau révèle ce qui suit :

- Le personnel de la commune, toutes catégories confondues fait un total de 302 personnes.

Cet effectif est composé du personnel travaillant à la mairie, celui détaché au niveau des arrondissements, mis à la disposition des services déconcentrés au niveau de la commune (recette des impôts, recette perception, commissariat, hôpital.etc.).

Le personnel est composé d'environ 28% de femmes et 72 % d'hommes. La présence de femmes au sein du personnel de l'administration communale est à saluer au regard de la faible représentation de la gente féminine au sein du Conseil communal.

Tableau 2 : Répartition selon les grades et les structures

Structure	APM					ACM					AUTRES					Total
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
CABINET				2		1	1		3	1						8
SG	2	2		3		1	2		3							13
DRH		4	5	22	4	2	15	12	33	18						115
DRF	1	1	5	7	1		3	3	7	81						109
DST		3				3	3	1	3							13
DDLPE	1	1		1		2	2									7
DSP	1		3	4		1	6	2	1							18
DAJF	1	1	4	1		2	2			1						12
DETACHES											7					7
TOTAL	6	12	17	40	5	12	34	18	50	10	7	0	0	0	0	302
%	1,9 9	3,9 7	5, 63	13,2 5	1,6 6	3,9 7	11,2 6	5,96	16,56	33, 44	2,32	0,	0,0	0	0,0	100

Source : répertoire du personnel de la Mairie, novembre 2013

Pour permettre une appréciation des agents des services intra communes, ils sont rattachés à la DRH.

Commentaire

La Mairie regorge plus d'agents d'exécution que de cadres, tant en APM qu'en ACM. Les agents des catégories D et E représentent respectivement 13,25% et 1,66% au niveau des APM contre 16,56% et 33,44% au niveau des ACM.

Quant aux catégories A, B et C, elles sont les moins représentées avec respectivement 1,99%, 3,97% et 5,66% du côté des APM contre 3,97%, 11,26% et 5,94% du côté des ACM.

Paragraphe 2 : Observations de Stage

Ce paragraphe permet de restituer les constats sur la Direction des Ressources Humaines d'une part et les résultats de l'état des lieux d'autre part.

A- Les Constats faits à la Direction des Ressources Humaines

A ce niveau, nous avons choisi d'étudier certaines caractéristiques propres au personnel avant d'entamer l'état des lieux.

◆ **Les caractéristiques du personnel de la mairie**

La Mairie d'Abomey-Calavi compte un effectif de trois cents deux (302) agents à la date du 29 novembre 2013. Sa répartition par catégorie socioprofessionnelle se présente comme suit :

La Mairie emploie 302 agents répartis entre le Secrétariat Général, le cabinet, les 06 Directions citées plus haut et autres. Le diagramme N°1 donne la répartition des agents suivant les différentes structures.

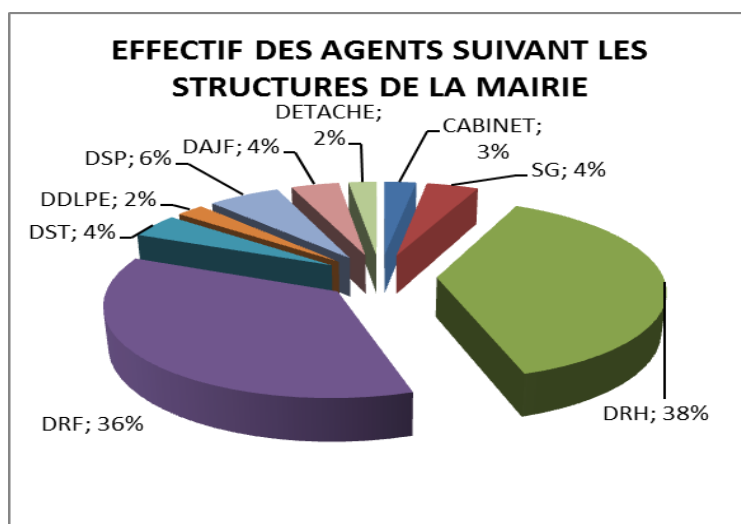


Diagramme N°1: Répartition des agents suivant les structures de la mairie

Commentaire

De l'analyse des données, il ressort que la DRH et la DRF consacrent à chacune d'elles plus du tiers (1/3) de l'effectif global des agents de la Mairie, (soit respectivement 38% et 36%). Ensuite, viennent dans l'ordre décroissant, la

DSP avec 6%, la DST (4%), SG (4%) et la DAJF (4%). Le cabinet, la DDLPE et les agents détachés ont respectivement 3%, 2% et 2%.

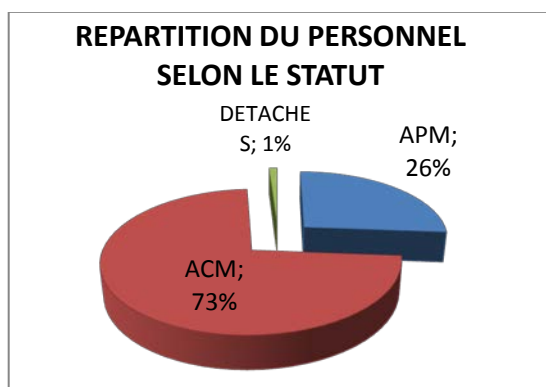


Diagramme N°2 : Répartition des agents selon le statut

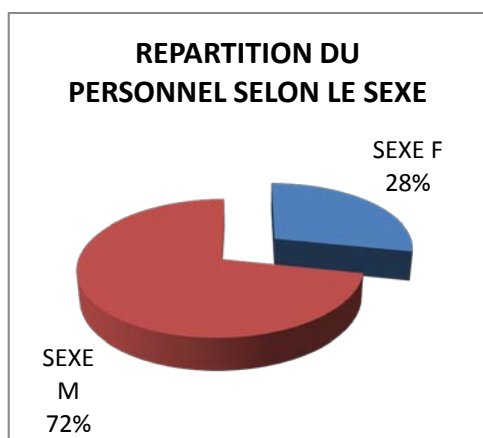


Diagramme N°3 : Répartition suivant le sexe

Commentaire

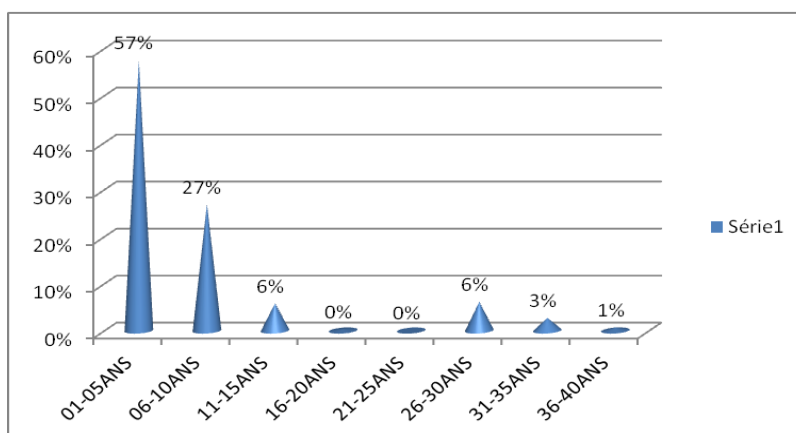
En ce qui concerne les statuts des agents, on note que la plupart soit 73% sont des agents Contractuels. Parmi le reste, 26% sont des agents permanents et le reste des agents détachés.

En ce qui concerne le sexe, sur les 302 agents de la Mairie, 72 % sont de sexe masculin et 28% sont de sexe féminin.

a- Répartition selon l'ancienneté

La plupart des agents sont relativement jeunes à la mairie. Ainsi, plus de la moitié soit 57% ont au plus 5 ans de service et 27% ont une ancienneté qui se

situe entre 6 et 10 ans tandis que les 18% restant se situe entre 11 et 40 ans de service.



Graphique N°1 : répartition suivant l'ancienneté

b- Admission à la retraite

Le personnel de la Mairie est composé d'agents relativement jeunes. Ainsi ; sur la période de 2013 à 2015, aucun agent contractuel n'est admissible à faire valoir ses droits à une pension de retraite. Les agents des catégories A et B ne sont pas concernés par l'admission à la retraite pendant cette période. Quant aux agents permanents de la Mairie, seulement six(6) seront admis à le retraite sur la période de référence soit 2,04%. De façon plus détaillée, les départs pour les prochaines années se présentent comme suit :

Tableau n°3 : Effectifs des départs à la retraite sur la période 2013- 2015.

N°	Catégories	2013	2014	2015	Total
1	A	-	-	-	0
2	B	-	-	-	0
3	C	1	-	1	2
4	D	1	-	2	3
5	E	1	-	-	1
Total		3	0	3	6

Source : Direction des Ressources Humaines, Novembre 2013

■ État des lieux sur les pratiques de GRH à la Mairie d'Abomey-Calavi

Le stage à la Direction des Ressources Humaines de la Mairie d'Abomey-Calavi a permis d'identifier certaines insuffisances afférentes à la gestion des ressources humaines.

Ces différentes insuffisances relèvent des activités de GRH ci-après :

- le recrutement ;
- la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
- la formation professionnelle continue;
- la gestion des carrières ;
- l'évaluation du personnel

◆ **Recrutement**

Le recrutement vise à attirer des qualifications nécessaires pour occuper des postes vacants ou à combler. Dans ce sens, il faut noter plusieurs mécanismes :

La mairie d'Abomey-Calavi dispose d'un manuel de procédure en la matière et le processus de recrutement est mis en œuvre par le Comité de direction (CO-DIR). Au cours d'une réunion, les instances se prononcent sur les possibilités financières de couvrir les charges de décision de recrutement. Lorsque l'enveloppe allouée n'est pas suffisante, il est recommandé que les besoins soient réajustés en tenant compte de la disponibilité budgétaire.

Sur cette base, il est mis sur pied un comité chargé d'étudier la pertinence de la demande exprimée par chaque service. Les postes déclarés non pourvus par le personnel sont sélectionnés sur dossier.

Il faut remarquer que le recrutement à la mairie d'Abomey-Calavi ne se fait pas réellement sur la base d'un plan de recrutement défini. Les recrutements sont très personnalisés. Ceux-ci sont pratiquement laissés à la discrétion du Secrétaire général et l'on constate une forte tendance au recrutement social. En effet, la détermination de profils de postes et l'organisation de tests de sélection sont assez rares. C'est dire que les critères de recrutement extraprofessionnels prédominent. La transparence dans le mode de recrutement n'est pas garantie.

Le recrutement à la mairie d'Abomey-Calavi connaît des insuffisances (faiblesse).

◆ **Gestion des carrières**

La gestion des carrières constitue une démarche qui vise à coïncider les aspirations et compétences personnelles des travailleurs avec les besoins de l'organisation. La gestion des carrières à la mairie prend en compte les mutations, promotions et reclassements. Cette gestion des carrières se fait en considération des deux (2) catégories d'agents de la mairie : les agents permanents de la mairie et les agents contractuels. Les agents permanents de la mairie connaissent un avancement tous les 2 ans, tandis que les agents contractuels bénéficient de leur avancement par un avenant.

Les affectations ne se font sans un réel besoin d'efficacité et d'épanouissement des agents.

Les avancements ne tiennent pas compte des résultats de l'appréciation du rendement des agents. La promotion des agents ne tient souvent pas compte des compétences nécessaires pour occuper les postes de responsabilité et se font souvent par pouvoir discrétionnaire du Secrétaire général et du Maire.

Il faut souligner alors que la gestion des carrières des agents ne se base pas sur des critères objectifs et professionnels.

◆ **Evaluation du personnel**

L'évaluation des performances est un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les activités exercées et les comportements d'un employé pendant une période donnée dans une entreprise ou une organisation. Il ressort de nos entretiens avec le DRH, qu'à la Mairie de d'Abomey-Calavi, il existe deux (02) systèmes d'appréciation.

Le premier se fait suivant les prescriptions de l'article 52 du statut des Agents Permanents de l'Etat qui dispose :

« 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. »

Dans cette optique, le nombre nécessaire de bulletins individuels de note est envoyé à chaque direction par la DRH. Pour la suite à donner, ces bulletins sont retournés remplis et notés à la DRH après un délai d'environ un mois. L'objectif de ce système est de justifier la promotion ou l'avancement de grade des agents.

Les bulletins regroupés sont ensuite passés à la phase d'appréciation.

En ce qui concerne le deuxième système, les travaux se font également en commission. L'objectif est d'octroyer aux agents les plus méritants une prime d'encouragement. Il s'agit d'une note que le supérieur hiérarchique attribue à l'agent en fin d'année. Les notes varient de zéro à vingt.

L'évaluation à la mairie n'est pas portée sur un jugement sur le travail quantitatif et qualitatif de l'agent. Les critères formulés ne sont pas précis, mesurables et quantifiables. Le système d'évaluation au sein de la mairie est essentiellement basé sur la notation. Un tel système est peu efficace et peu motivant car, il apparaît comme un acte administratif sanctionnant plutôt les tâches accom-

plies que les efforts déployés par l'agent pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

La mairie d'Abomey-Calavi ne dispose pas de référentiel de critères et de guide d'entretien indiquant les instructions à suivre par l'évaluateur et l'évalué.

Il peut être conclu qu'il manque d'objectivité par rapport aux critères sur lesquels le personnel est évalué.

◆ **Formation professionnelle continue du personnel**

La formation professionnelle continue est un moyen qui permet au personnel d'acquérir des connaissances théorique et pratique liées à un domaine spécifique et qui lui sont nécessaires pour exercer son métier et dans le même temps renforcer la qualification du travailleur.

En vue de disposer d'un personnel qualifié et compétent, la Mairie d'Abomey-Calavi a prévu dans son Plan de Développement Communal de disposer d'un plan de formation sans toutefois s'inscrire dans une véritable démarche de réalisation de formation au cours d'une période donnée. Il convient de souligner que quelques éléments de formation ont été effectués. Cela s'est traduit par l'envoi en formation de certains agents de la mairie. Cette politique de formation s'est manifestée par la participation à des séminaires de formation sans toutefois s'inscrire dans une stratégie globale de renforcement des capacités de ces agents. Depuis 1998, la mairie d'Abomey-Calavi n'avait pas mis en place un véritable dispositif de formation et les formations s'effectuaient de manière individuelle. Cette situation n'a pas permis d'identifier les besoins de formation et de favoriser réellement le développement des compétences collective et individuelle dans le cadre du fonctionnement des services de la mairie.

L'analyse de la situation de la gestion des ressources humaines au sein de la mairie fait ressortir des dysfonctionnements entre les activités exécutées et le dispositif de compétences disponibles.

Cette situation pose le problème d'inadéquation des compétences du personnel par rapport au poste de travail occupé. Cela témoigne d'un niveau de qualification faible combiné à un sous-emploi des compétences au sein des différents services de la mairie.

A ce dysfonctionnement, nous remarquons la non application d'un plan de formation et le manque d'évaluation de l'efficacité de la formation.

Cependant, il faut noter qu'au cours de notre stage, la mairie a fait recours à un organisme pour élaborer un plan de formation et ledit plan était dans une phase de validation auprès des autorités. Les problèmes relevés en matière de formation du personnel permettent de déduire une faiblesse dans le système de formation du personnel de la mairie.

Gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et des compétences est une démarche qui vise à assurer une adéquation entre les ressources humaines futures d'une organisation et les besoins prévisionnels de celle-ci, aussi bien sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif. Elle a plus fondamentalement pour objectif de mobiliser et d'adapter aux besoins actuels et prévisionnels les compétences nécessaires aux missions des employeurs, comme de favoriser l'adéquation de la carrière des agents à ces besoins et leur motivation dans le cadre de carrières qui devront être plus diversifiées.

A la mairie d'Abomey-Calavi, la Direction des ressources humaines ne dispose d'aucun document prévisionnel global sur l'évolution du personnel en matière quantitative et qualitative en considération des missions et des objectifs à atteindre suivant le Plan de Développement Communal (PDC).

Cette analyse permet de déduire que la mairie ne dispose pas d'outils d'aide à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences de son personnel (faiblesse).

Après avoir effectué l'état des lieux, il convient de présenter les potentialités et les problèmes identifiés en termes d'atouts et de faiblesses dans le cadre de la gestion des ressources humaines de la mairie.

B- Inventaire des résultats de l'état des lieux

Suite aux observations effectuées, la synthèse des inventaires regroupe les atouts et les faiblesses.

Inventaire des atouts

De l'état des lieux effectué, les atouts ci-après peuvent être relevés :

- renforcement de l'effectif du personnel de la mairie
- existence d'un manuel de procédures administrative, financière et comptable
- existence d'un organigramme structuré
- souscription d'une assurance-maladie au profit du personnel
- existence d'un plan de travail annuel à la DRH
- existence de liste actualisée du personnel, de tableau synoptique du personnel, de pyramide des âges, des anciennetés

Inventaire des faiblesses

Les faiblesses peuvent être regroupées comme suit :

- inexistence de politique pertinente en matière de recrutement
- inexistence de mécanismes fiables d'évaluation
- mauvaise conduite de la pratique d'appréciation du personnel

- absence d'objectifs définis aux agents
- manque de dispositif de gestion prévisionnelle du personnel
- inadéquation entre la formation des agents et le poste occupé
- déficit de compétences du personnel
- non application d'un plan de formation
- manque d'évaluation de l'efficacité de la formation

Les différents problèmes rencontrés sont regroupés en centres d'intérêt qui constituent les problématiques possibles de notre travail de recherche.

Les différents problèmes identifiés dans le cadre de l'étude, sont regroupés dans le tableau ci-dessous, par centre d'intérêt.

Tableau 4 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : détermination des problématiques

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Recrutement	Inexistence d'une politique pertinente en matière de recrutement Non respect de la procédure légale de recrutement	Inexistence d'une politique pertinente de recrutement	Problématique de la mise en place d'une politique de recrutement du personnel
2	Gestion de la carrière du personnel	Absence d'une politique efficace de promotion Non respect de la procédure en matière d'avancement	Mauvaise gestion de la carrière des agents de la mairie	Problématique d'une gestion efficace de la carrière des agents de la mairie
3	Evaluation du personnel	Non fixation d'objectifs aux agents Mauvaise conduite dans la pratique de l'évaluation du personnel	Inefficacité du système d'évaluation du personnel de la mairie	Problématique d'une meilleure pratique de l'évaluation du personnel de la mairie
4	Formation professionnelle continue du personnel	Inadéquation des compétences du personnel par rapport au poste de travail occupé Non application d'un plan de formation Manque d'évaluation de l'efficacité de la formation	Inefficacité du système de formation de la mairie	Problématique d'un renforcement des capacités du personnel
5	Gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et des compétences	Inexistence d'un répertoire des emplois Inexistence d'un document de prévision de l'évolution du personnel	Mauvaise pratique en matière de GPEEC à la mairie	Problématique de la mise en place d'outils de GPEEC

Source : Résultats des observations de stage, Novembre 2013

Pour mieux cerner le cadre de l'étude, tous les cinq (5) centres d'intérêt ne peuvent être pris en compte. Il est indispensable de préciser et de délimiter les contours des problématiques qui constitueront le champ d'analyse du présent travail de recherche.

Section 2 : Ciblage de la problématique

Le travail consiste à proposer un thème et à présenter sa spécification ainsi que la démarche permettant de résoudre notre problématique.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Au regard des différents problèmes identifiés, l'objectif visé est de déterminer et préciser la problématique qui a fait l'objet de l'étude.

A- Choix de la problématique

Dans le choix de la problématique un accent particulier sera mis sur l'intérêt du sujet pour le développement des ressources humaines de qualité pour la mairie d'Abomey-Calavi.

De l'ensemble des constats effectués, cinq (05) problématiques sont identifiées :

- problématique de la mise en place d'une politique de recrutement du personnel
- problématique d'une gestion efficace de la carrière des agents de la mairie
- problématique d'une meilleure pratique d'évaluation des agents de la mairie
- problématique d'un renforcement des capacités du personnel
- problématique de la mise en place d'outils de GPEEC

L'analyse de la situation des ressources humaines au sein de la mairie d'Abomey-Calavi fait ressortir des dysfonctionnements relatifs aux activités de gestion des ressources humaines. Autant de facteurs limitant la mise en place et le développement d'une administration locale performante sur le plan des compétences.

La résolution des différents problèmes énoncés et au vu des problématiques dégagées dans l'état des lieux, permettra d'établir un meilleur système de

renforcement des capacités du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi. L'administration de la mairie d'Abomey-Calavi continue à souffrir d'un déficit de professionnalisme et d'une insuffisante reconnaissance des performances de ses agents. Il paraît important de relever la problématique du renforcement des capacités des agents de la mairie, car pendant longtemps on a eu tendance dans l'administration à limiter la question de la gestion du personnel à l'application des règlements en occultant tout ce qui concerne véritablement le développement des ressources humaines.

Soulignons en effet, que toutes ces problématiques représentent des thématiques d'importance capitale pour la gestion optimale des ressources humaines de la mairie, et qui en soi se complètent dans une certaine mesure.

La démarche pour choisir une problématique parmi les cinq (05) dégagées prend en compte l'intérêt que revêt la formation professionnelle continue dans le cadre du renforcement des capacités du personnel.

En effet, dans le cadre de son Plan de Développement Local couvrant la période 2012-2016, la commune d'Abomey-Calavi veut s'engager dans les chantiers de réforme visant l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens.

D'où la nécessité de renforcer les capacités des agents de la mairie.

B- Spécification de la problématique choisie

La formation des agents de la mairie est un puissant levier sur lequel il faut agir pour rendre plus efficace et durable la gestion des affaires menées au sein de la commune. Il est important de souligner que des actions de renforcement des capacités des agents de la mairie n'ont pas été significativement menées ces dernières années.

Il ressort des observations de stage, que la mairie d'Abomey-Calavi n'a pas mis en place un véritable système de renforcement des capacités de ses agents. Il en est résulté un déficit dans la qualité du personnel, caractérisée par l'inadaptation du personnel communal à ses fonctions, du fait de son niveau de qualification par rapport aux missions actuelles de la décentralisation.

Il est indispensable de mettre un dispositif fiable pour le renforcement des capacités des agents.

A ce niveau, les faiblesses relatives à cette problématique sont regroupées en trois (03) problématiques spécifiques à savoir :

◆ **Problème spécifique n°1** : inadéquation entre les compétences du personnel et le poste de travail occupé

◆ **Problème spécifique n°2** : non application d'un plan de formation

◆ **Problème spécifique n°3** : absence d'évaluation de l'efficacité de la formation

Une fois les problèmes spécifiques choisis et notre sujet formulé, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence, le problème général identifié.

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

La vision globale de résolution, a été abordée suivant le problème général et chacun des problèmes spécifiques.

A- Approche théorique de résolution du problème général

Rappelons que le problème général se rapporte à l'inefficacité du système de formation. Et concernant ce problème, sa résolution tient compte des outils à mettre en place pour un meilleur renforcement des capacités du personnel de la mairie. Pour une administration communale performante, les agents doivent acquérir de meilleures compétences pour gagner en efficacité.

B- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques

En ce qui concerne le problème spécifique n°1 (PS1) relatif à l'inadéquation des compétences du personnel et le poste de travail occupé, il s'agit de proposer aux responsables chargés de la gestion du personnel de mettre en place une démarche basée sur les méthodes d'identification des besoins de formation. Cette démarche permettra de voir les compétences du personnel à renforcer. Cela offrira l'occasion de mieux fédérer les formations en termes de compétences, une formation profil emploi pour le personnel.

Pour ce qui est du problème spécifique n°2 (PS2) lié à la non application d'un plan de formation, il s'agit de proposer la mise en place d'un dispositif efficace de formation du personnel de la mairie. Ce dispositif de formation doit se concrétiser par l'élaboration d'un plan de formation.

La résolution du problème spécifique n°3 (PS3) prend en compte l'absence d'évaluation de l'efficacité de la formation, il revient de proposer des outils qui s'inscrivent dans le cadre de l'évaluation d'une formation au sein d'une organisation.

A la suite de la présentation de la problématique, il convient d'aborder le cadre théorique de l'étude et les conditions de mise en œuvre des solutions.

CHAPITRE SECOND :

**DU CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE AUX
CONDITIONS
DE MISE EN OEUVRE DES APPROCHES DE
SOLUTIONS**

Ce dernier chapitre de l'étude prend en compte les objectifs et hypothèses de l'étude, la méthodologie adoptée, de même que la revue de littérature. Dans la même logique, les résultats de nos enquêtes seront présentés, sans omettre les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Il est question de présenter la démarche qui a guidé le travail de recherche, après la présentation des objectifs de l'étude, il sera procédé à l'exposé à la revue de la littérature.

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Dans une première partie, il revient de fixer les objectifs, identifier les causes supposées et formuler les hypothèses de l'étude. Ensuite, la revue de littérature sera abordée.

A- Les objectifs, causes et hypothèses de l'étude

Les objectifs sont présentés en objectif général et en objectifs spécifiques.

Les objectifs spécifiques se rapportent aux problèmes spécifiques tandis que l'objectif général est lié au problème général.

En vue d'élaborer le tableau de bord de l'étude, des hypothèses sont formulées à partir des causes possibles des problèmes identifiés.

◆ **Les objectifs**

- *Objectif général*

L'objectif général attendu au terme du travail de recherche est de contribuer au renforcement des compétences des agents de la mairie d'Abomey-Calavi à travers un système de formation adéquat.

- *Objectifs spécifiques*

Objectif spécifique n°1 : proposer un processus d'identification et d'analyse des besoins en formation du personnel

Objectif spécifique n°2 : suggérer la mise en place d'un dispositif de formation du personnel à travers un plan de formation

Objectif spécifique n°3 : proposer les outils d'évaluation d'une formation

◆ **Les causes et hypothèses relatives aux problèmes en résolution**

- *Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°1*

L'étape d'identification et d'analyse des besoins de formation est importante dans la réalisation de la formation au sein d'une organisation. Elle sert de base et représente en quelque sorte le socle de toutes les actions menées par l'organisation en matière de formation. L'identification et l'analyse des besoins de compétence ne sont pas suffisamment structurées, ce qui a participé aux carences observées dans le niveau de qualification des agents de la mairie.

L'hypothèse n°1 s'énonce donc de la manière : l'inadéquation des compétences du personnel par rapport au poste de travail occupé est due à un manque d'identification et d'analyse des besoins de formation du personnel.

- *Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°2*

L'analyse de la situation des ressources humaines montre qu'il manque un véritable dispositif d'acquisition et de renforcement des compétences du personnel. L'absence d'un dispositif de formation permanente constitue un obstacle à l'amélioration des aptitudes et à l'acquisition de nouvelles compétences.

Cette situation s'explique sans doute par l'absence de planification de formations qui n'a pas contribué à assurer la disponibilité de ressources humaines qualifiées. Cela ne favorise pas dans une grande mesure le mécanisme permettant le renforcement des capacités du personnel. La mairie d'Abomey-Calavi ne s'inscrit pas dans une logique d'anticipation de ses besoins de compétences et d'évolution du personnel en vue du renforcement de ses capacités.

L'hypothèse n°2 se libelle comme suit : la non application d'un plan de formation explique l'absence de planification de formations pour le personnel.

- *Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°3*

L'évaluation de l'efficacité de la formation est primordiale pour observer l'atteinte ou non de ses objectifs et envisager éventuellement des actions correctives. La finalité de la formation est d'accroître l'efficacité d'une organisation. Pour ce faire, il est nécessaire que la formation fournisse de nouvelles compétences et que ces compétences soient par la suite utilisées dans le cadre du travail.

Dans la plupart des formations antérieures suivies par le personnel de la mairie d'Abomey-Calavi, les actions d'évaluation de la formation ont été relativement rares. Cela n'a pas permis de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de son impact sur les compétences du personnel et pour le meilleur fonctionnement des services communaux.

L'hypothèse n°3 se présente comme suit : l'absence d'évaluation de l'efficacité de la formation est due à la méconnaissance des outils d'évaluation d'une formation

Le problème général étant la manifestation de tous les problèmes spécifiques, la résolution des causes de chacun de ces problèmes contribuera à sa résorption.

Sur la base de ces données, il peut être établi le tableau de bord qui sera la synthèse des préoccupations.

Tableau 5 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs visés	Causes recherchées	Hypothèses de recherche
Niveau général		Inefficacité du système de formation	Contribuer au renforcement des compétences du personnel à travers un système de formation adéquat	-	-
Niveaux spécifiques	1	Inadéquation des compétences du personnel et le poste de travail occupé	Proposer un processus d'identification et d'analyse des besoins en formation	Absence d'identification et d'analyse des besoins de formation	Inadéquation des compétences du personnel et le poste de travail occupé est due à l'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation
	2	Non application d'un plan de formation	Suggérer la mise en place d'un dispositif de formation du personnel	Absence de planification de formations	La non application d'un plan de formation explique l'absence de planification de formation pour le personnel
	3	Absence d'évaluation de l'efficacité de la formation	Proposer des outils d'évaluation de la formation	Méconnaissance des outils d'évaluation d'une formation	L'absence d'évaluation de l'efficacité de la formation est due à la méconnaissance des outils d'évaluation d'une formation

La revue de littérature

La revue de littérature se veut le point des connaissances sur les phénomènes, les problèmes en résolution en termes d'outils de collecte et traitement

de données d'une part, en termes d'outils d'analyse des données d'autre part, les différentes approches personnelles.

L'attitude à adopter pour tout travail de recherche à ce niveau serait de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur le sujet ou le domaine abordé.

Il sera fait cas des problèmes théoriques exposés par certains auteurs, et d'un certain nombre de dispositions ayant pris un compte la problématique.

Ainsi, après une clarification des concepts liés à la problématique, il sera évoqué les contributions antérieures aux problèmes en résolution.

La problématique en résolution porte sur le renforcement sur le renforcement des compétences du personnel par la formation professionnelle continue. Dans le cadre de l'étude, il est indispensable de clarifier certains termes. A travers différents auteurs, il sera abordé quelques approches liées au sujet.

➤ Définition de quelques concepts

- Formation

Pierre Mettelin, dans l'ouvrage "Nouvelles pratiques de formation" (2006) définit la formation comme « le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir un savoir, un savoir-être, un savoir-faire ou savoir-devenir indispensables à l'exercice d'un métier ».

A cet effet, la doctrine a établi deux types de formations : la formation initiale et la formation continue.

La formation initiale s'inscrit dans un processus se déroulant dans le cadre d'une scolarité normale et comportant une formation de base, de culture générale, de spécialité et une formation professionnelle, théorique et pratique

La formation professionnelle continue quant à elle, se définit comme le processus de formation conduisant à une action d'apprentissage des connaissances et

d'acquisitions de compétences nouvelles. Elle a pour objectif de favoriser le perfectionnement et la dynamique professionnelle des salariés. Elle favorise le développement de leurs compétences. La formation aide les agents à avoir un meilleur rendement dans leur emploi. Les avantages acquis lors de leur formation peuvent aller au-delà de cet emploi et faire ressentir les effets sur toute la carrière des agents publics en permettant leur développement personnel.

La formation continue se déroule tout au long de la carrière de l'agent. Elle se manifeste à deux niveaux : la formation qualifiante et la formation diplômante.

La formation continue qualifiante se caractérise généralement par une formation de courte durée concentrée sur un savoir-faire précis (nouvelles procédures de travail, perfectionnement d'une technique de travail, etc.).

Elle permet au salarié de découvrir ou d'accroître une qualification en rapport direct avec son emploi.

La formation continue diplômante s'inscrit plutôt dans un cursus de validation de diplôme qui requiert un cycle de formation. La formation continue diplômante vise à valoriser et valider par un diplôme des compétences acquises ou en cours d'acquisition.

- Compétence

Il revient à présent de relever les différentes définitions évoquées concernant la définition de la notion de compétences.

Citeau dans l'ouvrage "Gestion des ressources humaines" (2000) : principes généraux et cas pratiques", définit la compétence comme « l'ensemble de capacités et d'aptitudes reliées entre elles dans un domaine déterminé ». La compétence rassemble trois types de savoir : un savoir, un savoir-faire, un savoir-être mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.

La stratégie de développement des compétences consiste à adapter le profil des ressources humaines d'une organisation aux exigences des emplois ou des postes qu'elles sont appelées à occuper.

Dans le cadre de la modernisation de la gestion des ressources humaines au sein des communes, la politique de développement des compétences permettra de :

- soutenir le développement des compétences du personnel des communes en lui fournissant les moyens de les maintenir et de les développer dans un cadre de changements importants ;
- renforcer le leadership organisationnel du personnel d'encadrement afin que la gestion des services communaux soit plus efficace et efficiente et qu'elle réponde à des critères élevés de qualité ;
- définir des priorités de formation visant les compétences en lien avec les grands enjeux et défis de la décentralisation et de l'amélioration des services aux citoyens.

Ainsi, le plan de développement des compétences au sein de la commune doit mettre l'accent sur un référentiel des emplois et des compétences des communes. Il identifie l'ensemble des emplois existants et explicite les qualifications requises en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être pour occuper un emploi ou assurer un poste donné au sein de la commune.

- **Besoin de formation**

Les besoins en formation sont les écarts entre les compétences réelles et les compétences nécessaires pour satisfaire les exigences à un poste, assurer une mission, permettre des évolutions dans une situation professionnelle. Ils sont constitués par l'écart entre un profil professionnel requis et un profil réel du personnel. Le besoin en formation traduit donc une sous-qualification du titulaire par rapport au poste. Suivant l'évolution professionnelle du salarié, il pourra s'agir d'un besoin en perfectionnement qui permet le maintien et l'amélioration des prestations du titulaire à son poste ou d'un besoin de formation initiale complémentaire pour combler les déficiences actuelles ou à venir.

➤ Les études antérieures à la problématique

Après la clarification de certaines notions, il convient de souligner les connaissances antérieures relatives à la problématique.

Il convient de préciser quelques travaux relatifs au problème général et à chacun des problèmes spécifiques identifiés. En effet, quelques auteurs ont abordé certains aspects de la question et ont apporté quelques explications par rapport à la problématique ciblée. Loin de vouloir en faire une étude exhaustive, il est essentiel de préciser et délimiter les contours liés au développement et au renforcement des compétences.

Il s'agit de présenter quelques travaux de certains auteurs concernant la gestion d'un système de formation.

- Contributions antérieures sur un système efficace de formation

Un système de formation devrait se baser sur l'adéquation du rôle perçu par la formation et les besoins de compétences de l'organisation. Il en est autant du processus de décision qui exige que la formation soit fondée sur une politique puis implique plan.

Pour DUBAR, dans "La formation professionnelle continue "(2001), la formation est au cœur d'un développement organisationnel et la stratégie adoptée dans le cadre d'une formation a pour vocation de servir de cadre d'orientation, d'organisation, d'harmonisation, de suivi et de contrôle en matière de renforcement des capacités des acteurs d'une organisation .Il estime important que toute organisation gère bien la formation. C'est ce qui montre que le système de formation doit nécessairement être cohérent afin que l'organisation s'adapte à l'évolution économique et technologique.

S'inscrivant dans la même logique, PLESSIS dans son ouvrage "Concevoir et gérer la formation en entreprise "(1997), estime qu'un système de formation efficace doit constituer un levier qui permet de satisfaire aux besoins de

l'organisation et des agents qui entendent à la fois consolider les compétences existantes et en acquérir de nouvelles, afin de s'adapter à l'évolution des activités et des technologies.

Un système de formation efficace répond aux critères de qualité suivants :

- améliorer les compétences individuelles des agents mais, pour être durable, elle doit renforcer le savoir-faire institutionnel ;
- faire appel à des méthodes qui servent ses objectifs, ce qui implique la participation de toutes les parties concernées ;
- être conçu en fonction des réalités spécifiques à chaque organisation et prévoir une forte participation des établissements de formation.
- doter l'organisation d'agents ayant les capacités exigées requises pour assurer les fonctions qui leur sont confiées.

Après avoir énuméré les analyses liées à un système de formation efficace, il sera fait cas des contributions de certains auteurs relatives à l'identification et l'analyse des besoins de formation.

- Contributions antérieures sur l'identification et l'analyse des besoins en formation

L'identification des besoins en formation est le processus qui consiste à déterminer l'écart entre les deux situations afin de mettre en œuvre des activités de formation qui permettront aux individus d'acquérir des connaissances, des habiletés ou des attitudes liées à un contexte de travail donné.

A cet effet, l'auteur SEKIOU Lakhdar et ses coauteurs dans l'ouvrage "Gestion des ressources humaines"(2004) pensent que pour l'identification des besoins de formation, il faut déterminer les vrais besoins de formation par une démarche qui repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles des postes de travail.

Les réponses aux questions où? Quand ?et comment ?doivent permettre de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans une organisation. Il faut ensuite analyser les données pour déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement. Ensuite, la classification des besoins se fera selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation.

Dans le même sens, Patrick Rivard (2007) souligne qu'une bonne analyse des besoins de formation permet :

- de s'assurer que la formation est la meilleure solution à la problématique observée
- de proposer des activités de formation qui répondent aux besoins particuliers des employés et qui correspondent au contexte du milieu de travail
- d'impliquer les employés correctement dans leur développement professionnel et dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise
- de réunir les conditions optimales pour que les investissements se rentabilisent

Après avoir ressorti les approches relatives à l'identification et l'analyse des besoins de formation, il est indispensable de souligner les analyses menées par des auteurs concernant la réalisation d'un plan de formation.

Le plan de formation est la traduction formalisée de la politique de formation de l'organisation. Il représente l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologique et sociaux de l'entreprise dans un cadre budgétaire défini par celle-ci. Le plan de formation est un investissement dont le retour est attendu en termes d'impacts de développement sur les personnes. A ce titre, le plan de formation constitue un acte de prévision qui se veut dynamique participatif et inclusif.

Pour *Alain MEIGNANT (2004)*, « le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».

Le plan de formation allie les besoins de l'organisation qui doit disposer d'agents compétents pour développer ses projets et répondre aux exigences des services attendus et les besoins des agents qui souhaitent progresser dans leur métier, leur carrière.

Il s'appuie sur l'analyse des écarts entre la situation actuelle de l'emploi, avec ses composantes quantitatives et qualitatives et la situation dans l'avenir (à moyen terme et long terme) tant en nombre d'emplois qu'en contenu d'emplois. La formation a pour but de combler les manques, d'accompagner les changements, d'anticiper sur les évolutions et de donner à l'organisation une culture formation. Le plan de formation est, quant à lui, un document de référence formalisé qui traduit la politique de formation de l'organisation qui permet de répondre dans une certaine mesure aux évolutions de l'environnement, à ses impacts sur les métiers.

Pour Clouzot(1999), « le plan de formation relève de la façon dont une organisation gère et conduit la formation en direction de son personnel ».L'auteur considère que le plan de formation constitue l'élément clé et opérationnel de la mise en œuvre de la formation continue des travailleurs de l'organisation. Il a vocation à accompagner l'employeur et ses salariés dans une dynamique de développement organisationnel.

LAFFITE Henry-Claude et LAYOLE Gérard, dans leur ouvrage "Le plan de formation " (2005), se sont préoccupés, de leur côté, des outils de collecte et d'analyse des besoins de formation avant d'insister sur le processus de validation du plan de formation dont le respect, conditionnent fortement l'atteinte des résultats assignés au plan de formation. L'élaboration du plan de formation se

justifié par l'existence au sein de l'organisation de besoins de formation au sein de son personnel.

Au regard de la faiblesse du dispositif de formation, la formation professionnelle continue doit jouer un rôle stratégique pour l'acquisition et le renforcement des compétences au niveau des agents. Le renforcement des compétences du personnel de la mairie permet de relever une approche en matière d'identification et d'analyse des besoins de formation et d'élaborer un dispositif de formation à travers un plan de formation. Aussi, apparaît-il nécessaire d'améliorer la qualité des ressources humaines par le renforcement des compétences du personnel de la mairie. D'où la nécessité d'un plan de formation comme démarche de mise en œuvre de cette stratégie de renforcement des capacités techniques et institutionnelles.

Le plan de formation constitue un outil de pilotage stratégique pour la mairie dans le cadre de sa politique de formation. Il doit constituer un cadre de référence du dispositif de formation du personnel.

L'objectif visé dans l'élaboration d'un plan de formation est ainsi de passer de la définition de besoins de formation collectifs à celle de besoins de formation individuels propres à chaque agent au niveau de la mairie. L'élaboration d'un plan de formation dépend donc du contexte dans lequel la mairie d'Abomey-Calavi évolue.

- Contributions antérieures relatives à l'évaluation de l'efficacité de la formation

En matière d'évaluation de la formation, le modèle de D. Kirpatrick constitue un cadre de référence. L'auteur préconise quatre niveaux d'évaluation à savoir les réactions des participants, l'apprentissage, le transfert et les résultats sur l'organisation.

- Niveau 1 : la réaction des participants

Il s'agit de mesurer les sentiments des bénéficiaires d'une formation par rapport aux différents aspects de la formation tels que le contenu de la formation, sa durée et l'apport des formateurs. Cette appréciation permet de détecter les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées

- Niveau 2 : l'apprentissage

Il revient d'évaluer à quel point les apprenants ont effectivement acquis et retenu les connaissances. Les outils utilisés à ce niveau sont les tests de connaissance et de performance, les simulations, les questionnaires d'attitude

- Niveau 3 : le transfert

Ce niveau mesure l'étendue du transfert de ce qui a été appris en formation lors d'une situation de travail. Il cherche à constater la modification de certains comportements et il mesure la mise en œuvre effective des acquis, attitudes et habilités en situation de travail.

- Niveau 4 : les résultats sur l'organisation

Ce niveau désigne l'impact de la formation sur la performance de l'organisation mesuré à travers ses résultats finaux. Les résultats évalués doivent être quantifiables en terme d'une productivité accrue, satisfaction de la clientèle, réduction des coûts, amélioration des chiffres d'affaires et des bénéfices.

Dans cette perspective, DENNERY, M. (1997) apprécie l'impact d'une formation à travers les objectifs à atteindre. Ces objectifs de formation ne sont autres que les compétences que l'on va essayer ou de faire acquérir et qui devraient permettre, en étant mises en œuvre, d'atteindre l'évolution de l'organisation. Il va de soi que les compétences qui ne seraient pas mises en œuvre ne permettraient pas non plus d'avoir l'impact recherché. On le voit donc, l'impact d'une formation est directement lié à la pertinence des objectifs de formation, à l'efficacité pédagogique de la formation et à la qualité du transfert des compétences acquises.

Il est indispensable de relever à présent la démarche méthodologique qui guidera le présent travail de recherche.

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée à la présentation des données

Le choix de la méthodologie consiste à déterminer les différentes approches à adopter pour la résolution des différents problèmes en étude au sein de la Mairie d'Abomey-Calavi. La collecte des données, quant à elle, se rapporte aux différentes enquêtes en vue de la vérification des hypothèses.

Dans le cadre de l'étude, deux approches ont été choisies à savoir : l'approche empirique et l'approche théorique.

A- Approche empirique

Il s'agira de présenter successivement les outils de collecte des données, l'échantillon à questionner, la spécification des données ainsi que le dépouillement, la présentation et l'analyse des résultats.

1) Objectif de la collecte des données

L'objectif de la collecte des données est d'examiner l'efficacité des problèmes recensés dans leurs différents aspects, puis de vérifier les hypothèses de recherche émises pour chacun des trois (3) problèmes spécifiques de la présente étude.

2) Méthodes de collecte des données

Pour la présentation des données, nous distinguons deux (2) méthodes : les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.

Dans le cadre de l'étude, il a été fait recours à des méthodes qualitatives dont l'observation, les entretiens et la recherche documentaire. Une enquête a été effectuée prenant en compte un questionnaire et s'inscrit dans une démarche quantitative.

◆ L'observation

Cette démarche a permis de faire le point des constats sur le fonctionnement des différents services, l'implication des ressources humaines dans la réalisation des tâches professionnelles afin d'établir l'inventaire du dispositif du renforcement des capacités du personnel.

◆ Les entretiens

Pour faciliter la collecte des données et en vue d'une clarification des problèmes identifiés, il a été procédé à l'élaboration d'un guide d'entretien avec différents responsables hiérarchiques (Directeurs, chef services) de la mairie. La réalisation d'un questionnaire a été retenue pour le reste du personnel.

◆ La recherche documentaire

La recherche documentaire a consisté en la collecte de documents et au recueil de la documentation nécessaire à l'approfondissement du sujet de notre étude. L'accent a été mis sur les documents relatifs à la gestion des ressources humaines en général et à la formation en particulier. Les informations utiles et nécessaires à l'étude ont été relevées.

Elle se réfère à l'exploitation des documents internes liés à la mairie et la consultation de documents dans les centres de documentation.

◆ Exploitation des documents de la mairie

Il a été procédé à la consultation des données disponibles à la Direction des ressources humaines, notamment au service de la gestion prévisionnelle et de la formation.

Ainsi, différents documents comme l'arrêté portant création, composition et attributions et fonctionnement des services de la mairie, le plan stratégique et le répertoire des profils de postes de la Mairie ainsi que le tableau de positionnement des agents ont été exploités.

◆ Consultation de documents dans les centres de documentation

Les recherches dans les centres de documentation ont été d'un grand intérêt pour approfondir divers aspects abordés dans notre étude.

Les recherches ont été essentiellement effectuées à la bibliothèque Patrick VIEYRA de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

A la bibliothèque de l'ENAM, il a été fait connaissance de certains mémoires, des ouvrages généraux sur le management des ressources humaines ; des ouvrages spécifiques, revues et articles sur la formation.

Des recherches ont été également menées sur internet permettant d'élargir d'autres aspects de la problématique.

3) Identification de la population mère et définition de l'échantillon

Un échantillon est un sous-ensemble d'une population mère. La population mère quant à elle, correspond à l'ensemble de tous les individus d'une population qui ont des caractéristiques précises avec les objectifs de l'étude.

Dans le cadre de l'enquête, les informations ont porté sur le profil des agents occupant effectivement un poste de travail à la mairie.

Pour une bonne appréhension et dans le souci d'avoir des informations fiables pour la présente recherche, il a été retenu d'interroger un échantillon de cinquante-cinq personnes(55).

La population cible de l'enquête comprend de manière détaillée sept (7) responsables hiérarchiques et cinquante (48) agents toutes catégories confondues.

Tableau 6 : Synthèse des agents enquêtés

Structures	SG	DRH	DRF	DST	DDPLE	DSP	DAJF	Total
Effectif en- quêté	04	20	8	3	5	4	4	48

Source : résultat des enquêtes, Novembre 2013

4) Spécification des données

Les données collectées permettront de retenir comme valables émises. Ainsi, les informations à recueillir et analyser concernent les problèmes spécifiques identifiés dans le cadre de notre étude.

5) Dépouillement et présentation des données

Les résultats de l'enquête par questionnaire seront traités et présentés sous forme de graphique tandis que les informations recueillies grâce au guide d'entretien feront l'objet d'une analyse qualitative.

B- Approche théorique

L'approche théorique se rapporte au seuil de décision, c'est-à-dire la règle suivant laquelle une hypothèse sera considérée comme valable.

1) Seuil de décision lié au problème d'inadéquation des compétences du personnel par rapport au poste de travail occupé

A ce niveau, il s'agira de croiser les informations recueillies à partir de la question II-1,3 du guide d'entretien avec celles issues du questionnaire adressé aux agents.

Les questions relatives au déficit des compétences du personnel sont fondamentales pour la validation de l'hypothèse n°1 sont extraites du questionnaire puis formulées de la manière suivante :

- Avez-vous déjà participé à des formations pour renforcer vos compétences depuis votre recrutement à la mairie ?
- Trouvez-vous indispensable que vos responsables hiérarchiques relèvent vos besoins de formation dans le cadre de votre travail ?

Dans la résolution de ce problème, il sera retenu comme cause réelle, celle que révèlera la comparaison et l'analyse des avis émis par la majorité des enquêtés.

2) Seuil de décision lié au problème de la non planification de formations

Les données qui nous permettront d'apprécier cette hypothèse seront issues des réponses aux questions III-1, 2 :

- Trouvez-vous important que la mairie dispose d'un plan de formation pour renforcer vos capacités ?
- A quoi est dû le manque de planification de formation au niveau de la mairie ?

S'ajoutent les questions II-1,2 du guide d'entretien

- Trouvez-vous pertinent la mise en œuvre d'un plan de formation pour le renforcement des capacités du personnel ?
- La planification de formation peut-il permettre de corriger l'inadéquation des compétences du personnel par au poste de travail occupé ?

Il sera retenu comme cause réelle de ce problème celle qui sera conforme aux avis émis par la majorité des enquêtés.

Après avoir formulé les hypothèses, il convient d'en vérifier le contenu au moyen d'enquête afin d'apporter des solutions aux problèmes identifiés

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

Dans la première partie de cette section, il sera présenté les enquêtes et la vérification des hypothèses. La deuxième partie sera consacrée aux approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

Paragraphe 1 : enquêtes et vérification des hypothèses

Les données ont été collectées grâce à notre enquête auprès du personnel sur la base du questionnaire élaboré, et ensuite auprès des responsables hiérarchiques au cours des différents échanges sur la base du guide d'entretien. Le traitement de ces données a permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses préalablement émises. Il sera procédé à la vérification des hypothèses après avoir exposé les résultats de l'enquête.

A- Enquêtes

Certaines difficultés ont été relevées lors de la réalisation de l'enquête mais elles ont permis de mieux apprécier la pertinence des données y relatives.

◆ Difficultés et limites de l'enquête

Les difficultés rencontrées ont trait à l'indisponibilité des enquêtés. Il n'a pas été aisé de récupérer la totalité des questionnaires distribués aux agents (48) répartis dans différents services. De même, prétextant leur occupation professionnelle, certains agents ont répondu de manière plus ou moins expéditive en dictant les éléments de réponse. Cette insuffisance est liée à l'administration du questionnaire sur leur lieu de travail, mais il ne pouvait en être autrement.

Pour ce qui est des limites, la réticence et la négligence qu'ont manifestées certains agents ont sans doute quelque peu affecté la fiabilité des réponses données

par ces derniers. Notons que ces difficultés n'ont pas visiblement affecté la pertinence des résultats de l'enquête.

◆ **Présentation des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses**

- *Résultats de la vérification de l'hypothèse n°1*

Le processus d'identification et d'analyse des besoins de formation offre l'occasion de voir les différentes capacités à renforcer chez l'agent en vue d'une meilleure exécution de ses tâches.

Les résultats liés à l'absence d'identification des besoins de formation

A la question : « Avez-vous déjà participé à des formations pour renforcer vos compétences depuis votre recrutement à la mairie ? », les réponses sont consignées dans le tableau suivant.

Tableau 7: Absence d'identification des besoins de formation

Réponses	Effectif	Taux (%)
Oui	11	22.91
Non	37	77.09
Total	48	100

Les données d'analyse montrent que 77,09% des enquêtés avouent ne pas avoir subi une formation depuis l'entrée à la mairie tandis que 22,91 % estiment avoir reçu une fois une formation. Ainsi, le nombre d'agents ayant suivi de formation à la mairie est limité.

Pendant la phase d'entretien, à la question de savoir si la mairie a mis en place un dispositif pour mieux identifier les besoins de formation du personnel, des responsables hiérarchiques ont relevé que ces dernières années, des dispositions pratiques n'ont pas été vraiment instaurées pour collecter et analyser les besoins de formation du personnel. Les formations suivies par certains agents

relèvent plutôt à la participation à des modules de formation sans s'inscrire véritablement dans un processus d'identification des besoins de formation. Ils estiment que cette situation a eu un certain impact sur le niveau de compétences du personnel, l'exécution des tâches professionnelles, le niveau de qualification professionnelle.

Dans le même temps, ces responsables soulignent que cela se remarque en termes d'insuffisances dans le travail, de tâches mal réalisées, confusion dans les rôles, de l'inadéquation entre les compétences prévues avec celles les tâches effectivement réalisées par l'agent au poste de travail.

Ces données confirment à la fois une inadéquation entre les profils et les emplois, cela s'illustre par une sous-représentation des agents qualifiés, ainsi qu'un dysfonctionnement dans la démarche conduisant à identifier les besoins de formation du personnel.

Par rapport au seuil de validation et compte tenu des résultats obtenus, il peut être affirmé que l'hypothèse n°1 selon laquelle l'inadéquation des compétences du personnel par rapport au poste de travail occupé s'explique par l'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation est confirmée .

- *Résultats de la vérification de l'hypothèse n°2*

Le plan de formation constitue un véritable outil de renforcement des capacités des ressources humaines d'une organisation. Il offre l'occasion de planifier des formations pour le personnel en considération des besoins de formation identifiés.

Les résultats de la cause du manque de planification de formation

En réponse à la question "à quoi est dû le manque de planification de formation au niveau de la mairie", les résultats apparaissent dans le tableau suivant :

Tableau8 : le manque de planification de formation

Numéro d'ordre	Intitulé des items	Effectif	Taux
1	Absence d'un plan de formation	38	79.16%
2	Manque de budget pour la formation	10	20.84%
Total		48	100%

Les données recueillies lors de l'enquête permettent de retenir diverses tendances. Ainsi, 79,16 % des enquêtés soutiennent que le manque de planification de formation s'explique par l'absence d'un plan de formation qui précisera les formations à organiser pour le personnel en fonction des besoins de formations identifiés. 20,84 % des enquêtés déclarent que cette situation relève plutôt d'un manque de budget qui ne favorise pas la planification de formation dans le cadre du renforcement de leurs capacités. La cause retenue par la majorité des enquêtés est l'absence d'un plan de formation.

Lors des entretiens, les responsables hiérarchiques de la mairie ont relevé que pendant longtemps il a manqué un cadre de référence et d'orientation en matière de formation et de renforcement des capacités des agents de la mairie en général. Cette situation n'a pas favorisé une meilleure planification de formation pour le personnel et empêché de doter dans le même temps la mairie de ressources humaines compétentes. Ils soulignent que le plan de formation peut être la réponse appropriée pour traduire véritablement la volonté de planifier des formations pour le personnel de la mairie.

Par conséquent, il est loisible d'affirmer l'hypothèse n°2 selon laquelle le déficit dans la pratique de la formation est dû à la non planification de formation à travers le plan de formation est confirmée.

Les hypothèses ainsi vérifiées, il revient d'établir le diagnostic.

- *Résultats de la vérification de l'hypothèse n°3*

L'évaluation d'une formation et son suivi post formation sont des étapes essentielles du processus global de gestion de la formation. L'évaluation permet d'apprécier son impact sur l'individu et l'organisation. L'évaluation de l'efficacité de la formation doit être de ce fait, la préoccupation des responsables de ressources humaines au sein d'une organisation.

- Les résultats de l'évaluation au retour de la formation

En se référant à la question « **Avez-vous été évalué pour une formation que vous avez suivie dans le cadre de votre travail ?** », tous les agents interrogés, soit les 100% ont émis une réponse négative. L'ensemble des responsables avouent ne pas mener des actions d'évaluation des formations suivies par ces agents.

De même, les entretiens avec les responsables chargés de la formation ont montré que ces derniers ne s'inscrivent pas dans une démarche visant à utiliser les méthodes d'évaluation post-formation pour relever l'impact de la formation sur la structure.

De tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que l'hypothèse suivant laquelle l'absence d'évaluation de l'efficacité de la formation est due à la méconnaissance des outils d'évaluation d'une formation est confirmée.

Une fois que les hypothèses sont vérifiées, le diagnostic est établi.

B- Etablissement du diagnostic

Le diagnostic permet de présenter telles que remarquées par les données, les hypothèses à la base des problèmes spécifiques. Ce diagnostic sera effectué pour chaque problème spécifique.

1- Etablissement du diagnostic pour le problème spécifique n°1

En se basant sur la vérification des données obtenues, il peut être considéré effectivement que l'inadéquation des compétences du personnel par rapport au poste de travail occupé est due à l'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation.

2- Etablissement du diagnostic pour le problème spécifique n°2

La vérification des données recueillies et les entretiens menés auprès des responsables de la mairie conduisent à retenir définitivement que la non application d'un plan de formation explique le déficit dans la pratique de la formation.

3- Etablissement du diagnostic pour le problème spécifique n°3

La vérification des données recueillies et les entretiens menés auprès des responsables de la mairie conduisent à retenir définitivement que l'absence d'évaluation de l'efficacité de la formation est due à la méconnaissance des outils d'évaluation d'une formation.

Les solutions qui seront proposées tiendront compte de ce diagnostic dans le cadre de leur mise en œuvre.

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

Dans ce paragraphe il sera présenté, les différentes approches de solutions relatives aux problèmes identifiés ayant fait l'objet de l'étude et par la suite les recommandations pour une meilleure mise en œuvre de ces solutions.

A- Approches de solutions

Au regard des différents problèmes identifiés concernant le renforcement des compétences du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi, il convient dans le cadre de l'étude, en adéquation avec les objectifs qui sont fixés, de proposer des approches de solutions susceptibles d'améliorer la qualité des ressources humaines disponibles. L'approche ici consiste à appliquer à chaque problème spécifique identifié, des propositions de solutions possibles.

1- Approches de solutions au problème spécifique n°1

La solution pour corriger l'inadéquation des compétences du personnel par rapport au poste de travail occupé passe par la méthodologie appropriée. Cette méthodologie fait recours à des outils de recueil en matière d'identification et d'analyse des besoins de formation du personnel.

◆ Éléments de détermination des besoins en formation

La formation du personnel doit être profitable à la fois à l'organisation et à ses agents. Elle doit permettre d'améliorer les performances et la productivité du personnel pour lui permettre d'atteindre les objectifs de l'organisation.

L'objectif principal du recueil des besoins de formation est d'identifier, à partir des axes de développement, des projets du service ou de l'entité de travail, les capacités ou compétences à développer pour un ensemble de personnes participant à cette évolution. Ce besoin de formation émane soit de l'agent, soit de son responsable hiérarchique, soit encore une décision commune entre ces deux acteurs. Le recueil de formation permettra d'arriver à la mairie à une plus grande adéquation entre la formation et le besoin de compétence individuel de l'agent.

Il s'agit de cibler au niveau de la mairie, les sources qui sont à la base des besoins de formation. Ces sources relèvent du plan stratégique de la mairie, de l'évolution des emplois et effectifs au niveau de la Direction des ressources humaines, des attentes du personnel au niveau des différents services, des profils des différents occupant des postes.

Pour permettre aux responsables chargés de la formation de mieux recenser les besoins en formation, l'utilisation de quelques outils est indiquée.

◆ **Les outils de recueil des besoins en formation**

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

Les outils suivants peuvent être utilisés :

- le questionnaire

Il consiste à interroger les agents sur la base des points déterminés et contenus dans un support écrit. Ces points peuvent se rapporter aux :

- formations suivies depuis au moins les trois dernières années ;
- difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches ;
- formations que l'agent demande pour résorber ces difficultés ;
- opportunités dont l'agent souhaite bénéficier dans l'évolution de sa carrière.

- l'entretien professionnel

L'entretien professionnel est une rencontre formelle entre un agent et son supérieur hiérarchique qui permet d'identifier les besoins en compétences liés au poste actuel et les actions de formation à mener. L'entretien permet d'analyser les caractéristiques de fonctionnement des différents services, d'identifier les compétences à renforcer chez l'agent, d'identifier les réponses à apporter au besoin de formation du personnel. L'entretien peut être l'outil privilégié pour

l'analyse des besoins de compétences dans le cadre d'un moment d'échanges où l'agent devient acteur de sa formation.

- le catalogue

Il consiste pour une organisation de partir de ses objectifs et d'élaborer un ensemble de thèmes génériques ou spécialisés qui seront soumis à la population cible.

Mais il a l'avantage de simplifier le travail des supérieurs hiérarchiques et constitue un support pratique pour les formations de base.

- l'audit opérationnel

Il consiste à faire l'analyse du fonctionnement d'une partie ou de l'ensemble des grandes fonctions de l'organisation et de dégager les problèmes qui peuvent être réglés par des actions de formation à partir des données statistiques spécifiques au fonctionnement de l'organisation.

Les besoins, une fois recensés, doivent être soumis à une analyse judicieuse.

◆ Analyse des besoins en formation

L'analyse des besoins de formation est l'étape primordiale du processus d'élaboration du plan de formation ou de programme annuel de formation. Analyser les besoins, c'est faire la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Le besoin en formation résulte donc d'un manque, d'une insatisfaction, d'une attente ou d'un dysfonctionnement. Il exprime un écart entre la situation actuelle et la situation attendue. Cette démarche requiert avant tout, de la part des personnes impliquées dans ce processus, la maîtrise des missions et objectifs de la structure ou de l'organisation concernée. Sur cette base, la confrontation des besoins individuels ou collectifs exprimés par les agents avec les trois (3) outils ci-après permettront aux responsables de la Direction des ressources humaines de

la mairie d'Abomey-Calavi de bien identifier les besoins de formation du personnel.

- **Fiche de poste**

C'est un document qui permet au titulaire du poste de connaître les missions et les responsabilités de son poste, c'est-à-dire de savoir de manière précise ce que ses supérieurs hiérarchiques attendent de lui dans l'organisation. La fiche de poste s'attache à définir les exigences du poste aujourd'hui et, si possible, dans les années qui viennent. A partir des activités à assumer, des résultats à atteindre, il s'agit de définir les compétences indispensables pour occuper le poste. La fiche de poste est essentielle pour l'analyse des besoins de formation et permet de traduire un besoin de compétence remarqué chez l'agent en un réel besoin de formation.

- **Référentiel des compétences**

Il est le résultat d'une démarche qui permet à une organisation, à une branche ou à un secteur, de dresser à un moment donné, un inventaire des compétences nécessaires à l'exercice de ses activités, d'en prévoir les évolutions, les disparitions potentielles, de saisir l'émergence de nouvelles compétences. Il s'agit donc d'un précieux outil indispensable pour toute organisation en matière de gestion de l'emploi et de la formation. La mairie d'Abomey-Calavi doit donc tenir compte de ses missions et inventorier les différentes compétences requises pour les atteindre et en établir un référentiel qui lui servira de base pour la formation. En ce sens, pour l'analyse des besoins de formation, il s'agit pour les responsables chargés de la formation de consulter le référentiel des métiers communaux élaborés pour les communes au Bénin

- **Fiche de diagnostic individuel de compétence**

La fiche de diagnostic individuel de compétence est un document qui établit à un moment donné les compétences réelles possédées par les agents d'une organisation. Il diffère du référentiel des compétences en ce sens que le référentiel n'indique que ce qu'il faut avoir en terme d'aptitude et d'attitude et non ce que l'agent possède réellement. L'exploitation de ce document dans le cadre de l'analyse des besoins de formation permet d'éliminer certains besoins qui sont certes réels, mais dont les auteurs n'ont pas les prérequis ou encore les notions de base pour pouvoir suivre la formation y afférente.

2- Approches de solutions au problème spécifique n°2

La solution suggérée pour corriger le déficit dans la pratique de la formation passe par la conception d'un plan de formation et sa mise en œuvre. Le plan de formation constitue un élément clé pour la mise en œuvre de la formation professionnelle. Pour les responsables chargés de la formation, le plan de formation sera la feuille route pour impliquer le personnel à l'acquisition de connaissances techniques, la maîtrise des pratiques administratives. Le plan de formation constitue une opportunité, pour la commune, de mieux gérer et assurer une gestion anticipée de ses ressources humaines. Il permet d'ajuster les écarts entre les compétences requises pour assurer les missions de service public et les compétences mobilisées par les services et les agents. Il a vocation à accompagner la mairie et ses agents, à renforcer les capacités des acteurs de la décentralisation dans leur travail collaboratif, aux côtés de l'Etat, en vue d'une offre de service public local de meilleure qualité.

Dans le plan de formation de la mairie d'Abomey-Calavi, il s'agit de le mettre en œuvre et de traduire en actions concrètes les axes, objectifs et actions de formation pour l'ensemble des services. Dans cette étape, il s'agit avant tout de programmation :

- des actions par services en fonction des besoins de formation identifiés (formation qualifiante, formation diplômante, stages de voyage, etc.)

- des lieux et matériels à réserver pour la conduite de la formation
- du budget d'exécution des formations
- des appels d'offre ou du recrutement des prestataires
- des périodes de départ de formation des agents

Le plan de formation constitue un document stratégique pour la mairie d'Abomey-Calavi et servira de cadre d'orientation, d'organisation et d'harmonisation des différentes interventions en matière de renforcement des capacités du personnel.

La conception d'un plan de formation sera bénéfique à la mairie d'Abomey-Calavi sur deux (2) axes.

Pour la mairie, le plan de formation permet de :

- disposer en permanence des compétences nécessaires à la réalisation de ses missions et projets afin d'adapter et d'améliorer le service public local destiné à la population,
- rendre plus efficaces les différentes actions de formation en les programmant et en établissant des priorités entre elles
- faciliter la prise en compte des besoins de formation des agents.

Pour les agents, le plan de formation :

- constitue le cadre dans lequel les besoins de formation liés à l'exercice de leur métier sont pris en compte,
- contribue à l'évolution professionnelle des agents et, par là, à leur motivation.

En se référant aux approches de solutions retenues, il convient de s'interroger sur les conditions de mise en œuvre.

3-Approches de solutions au problème spécifique n°3

La solution suggérée pour une meilleure évaluation de la formation consiste à l'utilisation des outils d'évaluation d'une formation. A l'instar de plusieurs organisations, la Mairie d'Abomey-Calavi n'a pas mis en place un véritable système d'évaluation de la formation. L'approche que nous proposons aux responsables de formation est proposée par DENNERY.

En s'inspirant du modèle de Kirpatrick, Dennery s'appuie sur trois dimensions de l'évaluation de l'efficacité d'une formation :

- Le premier niveau concerne l'évaluation des acquis, ou encore l'efficacité pédagogique : est-ce que les objectifs ont été atteints ? En d'autres termes, " les participants ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ? ".
- Le deuxième niveau concerne le transfert : est-ce que les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain ? En d'autres termes, " les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent-ils en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? ".
- Le troisième niveau concerne l'impact de la formation : est-ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain ? En d'autres termes, " les nouvelles compétences des participants permettent-elles de faire évoluer l'organisation ? ".

B- Conditions de mise en œuvre des solutions

La mise en œuvre des solutions proposées appelle une volonté manifeste des autorités de la Mairie d'Abomey-Calavi à divers niveaux. Toutes les propositions de solutions ne peuvent relever d'une certaine utilité que si ces autorités voient l'importance de disposer des ressources humaines de qualité dans le cadre du service rendu aux populations. La formation professionnelle continue est un

enjeu pour le développement des compétences à l'endroit des agents impliqués dans les activités de la mairie.

Ainsi, les conditions de mise en œuvre des solutions consistent en des recommandations aux principaux acteurs impliqués dans la politique de renforcement des capacités du personnel.

1- L'implication des responsables chargés de la formation

Les responsables chargés de la formation jouent un rôle primordial dans le dispositif de formation des agents de la mairie. En ce sens, ils doivent être en mesure de :

- mettre en place un processus efficace d'identification des besoins de formation des agents
- impliquer les responsables des différents services
- rendre les agents acteurs de leur formation en favorisant leur concertation
- s'appuyer davantage sur le référentiel des métiers communaux pour voir les compétences indispensables à la mairie
- utiliser les outils existant en matière de recueil et d'analyse des besoins de formation
- formaliser un plan de formation qui prend en compte les compétences à acquérir au niveau des agents
- constituer un outil de sensibilisation et de communication sur la politique de formation de la mairie.
- faire une évaluation de la formation suivie par les agents

2- La collaboration avec les centres de formation

Pour assurer une meilleure formation et en vue d'une bonne coordination des actions de formations au profit des agents communaux, la mairie doit avoir un partenariat avec des centres de référence.

Ainsi, le Centre de Formation pour l'Administration Locale (CEFAL) créé en 2011 sera d'un grand appui dans la politique de renforcement des capacités du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi. Il constitue un centre de formation et de perfectionnement des ressources humaines des collectivités territoriales.

Dans cette optique, le CEFAL sera un partenaire privilégié pour offrir à la mairie des formations qui couvrent la formation professionnelle diplômante et la formation qualifiante.

En plus, le CEFAL bénéficie du financement de l'Etat et des Partenaires Techniques et Financiers(PTF) dans le déroulement des différentes formations.

Cette collaboration de mairie d'Abomey-Calavi avec le CEFAL permettra de réduire dans une certaine mesure le coût des formations concernant la mise en œuvre du plan de formation.

3- Le financement de la formation des agents

Soucieuses de la qualité des ressources humaines dont doit disposer la mairie, les autorités doivent faciliter la formation des agents en apportant leur appui financier et technique pour la mise en œuvre d'un plan de formation.

Ainsi, les autorités doivent prévoir une rubrique « formation » dans le budget de la commune et prendre les dispositions adéquates pour permettre aux responsables de bénéficier des fonds pour la formation du personnel.

A ce titre, la réussite d'un plan de formation dépend alors de la mobilisation rationnelle des ressources financières et matérielles pour faciliter le renforcement des compétences du personnel.

Au terme de l'étude, il convient de présenter le tableau de synthèse qui fait le récapitulatif de tout ce qui a constitué la substance du travail, depuis la problématique jusqu'aux approches de solutions en passant par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses.

Tableau : Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs visés	Causes supposées	Hypothèses de recherche	Solutions
Niveau général	Inefficacité du système de formation	Contribuer au renforcement des compétences du personnel à travers un système de formation adéquat	-	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	1 Inadéquation des compétences du personnel par rapport au poste de travail occupé	Proposer un processus d'identification et d'analyse des besoins en formation du personnel	Absence d'identification et d'analyse des besoins de formation	Inadéquation des compétences du personnel par rapport de travail occupé est due à l'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation	Faire recours à des outils en matière d'identification et d'analyse des besoins de formation du personnel
	2 Non application d'un plan de formation	Suggérer la mise en place d'un dispositif de formation du personnel	Absence de planification des formations	Le déficit dans la pratique de la formation est dû à l'absence de planification des formations à travers le plan de formation	Procéder à la conception d'un plan de formation pour favoriser la planification des formations à l'endroit du personnel
	3 Absence d'évaluation de l'efficacité de la formation	Proposer des outils d'évaluation de la formation	Méconnaissance des outils d'évaluation d'une formation	L'absence d'évaluation de l'efficacité de la formation est due à la méconnaissance des outils de formation	Proposer des outils d'évaluation d'une formation

CONCLUSION

La richesse essentielle de toute organisation réside dans les hommes, les femmes qui la composent, leurs compétences, leur efficacité, leur motivation. Dans le contexte de la décentralisation, accroître l'efficacité des effectifs de l'administration locale tout en améliorant le niveau des compétences doit demeurer une préoccupation des pouvoirs publics.

Cette situation du renforcement des compétences peut être améliorée dès lors que l'on prend conscience de l'enjeu de la formation professionnelle continue qui constitue une opportunité pour la gestion des ressources humaines au niveau des collectivités locales. Dans la recherche d'une meilleure performance des agents, la formation professionnelle continue s'inscrit dans une approche de dynamisation de leurs parcours professionnels.

Force est pourtant de constater que les pratiques en matière de formation ne sont pas entièrement satisfaisantes à la mairie d'Abomey-Calavi, les outils ne sont pas suffisamment élaborés pour identifier et analyser les besoins de formation du personnel.

Il en ressort donc le déficit dans la pratique de la formation qui ne s'inscrit pas dans un cadre de mise en œuvre d'un plan de formation. A ce problème, il faut noter l'absence d'évaluation de la formation

Afin d'améliorer la qualité du système de formation de la mairie et de participer au renforcement des compétences du personnel, les responsables chargés de la gestion des ressources humaines doivent s'appuyer sur des outils d'identification et d'analyse des besoins de formation.

De même, l'attention doit se porter sur la pertinence des outils choisis, au regard des objectifs que poursuit la mairie.

Dans cette optique, le recours à l'élaboration d'un plan de formation peut se révéler comme une piste privilégiée pour favoriser la planification des formations à l'endroit du personnel.

Pour mettre en place une politique de bonnes pratiques de la formation à la mairie, il paraît nécessaire que chaque acteur soit impliqué dans une dynamique qui favorise le développement des ressources humaines.

La mise en place d'un système de formation en vue du renforcement des compétences du personnel n'est qu'une étape, la phase d'évaluation est cruciale et délicate car elle permet de voir réellement l'impact de la formation sur le rendement des agents.

Dans le cadre du travail de recherche, nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects devant contribuer au renforcement des compétences du personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi. Toutefois, la prise en considération de ces pistes d'analyse pourrait favoriser la mise en adéquation des besoins de la mairie et des aspirations des agents, et donc l'optimisation du travail effectué et de la qualité des services rendus aux populations de la commune.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES GENERAUX

- BATAL, Christian(1998) : « **La gestion des ressources humaines** », Tome 1, Paris, Ed d'Organisation, 253 p.
- CITEAU, Jean-Pierre (2000) : « *Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques* », 5ème édition, Armand Colin, Paris, 2000, 227 p.
- MAURY, Suzanne (2011) : « **Manuel de gestion des ressources humaines** », 3^{ème} édition, PUF, Paris, 152 p.
- PERETTI, Jean- Marie (2003) : « *Gestion des ressources humaines* », 11ème édition, Vuibert, Paris, 284 p.
- SEKIOU, Lakdar, BLONDIN, Louise, FABI, Louis (2001) : « **Gestion des ressources humaines** », 2^{ème} édition, de Boeck, Canada, 841p.

OUVRAGES SPÉCIFIQUES

- DUBAR, Luc (2001) : « **La formation professionnelle continue** », Ed La Découverte, Paris, 175 p.
- DENNERY, M. (1997) : « **Organiser le suivi de la formation** », Paris, Ed d'Organisation, 279p.
- LAFITTE, H-C et LAYOLE, C, (2005) : « **Le plan de formation** », Ed Dunod, Paris, 247p.

- Le BOTERF, G. BARZUCCHETTI, S. et VINCENT, F (1995) : « **Comment manager la qualité de la formation** », Ed d'organisation, Paris, 265p.

- MEIGNANT, Alain (1997) : « **Manager la formation** », 4ème édition, Liaisons, Paris, 331 p.

- PLESSIS, Jean-Claude (1997) : « **Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise** », Ed d'Organisation, Paris, 162 p.

- RIVARD, Patrick(2007) : « **La gestion de la formation en entreprise pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation** », Ed les presses de l'université, Québec, 314 p.

MEMOIRES

- BADOU Christelle : «Contribution à l'amélioration du système de gestion de la formation au MDEPP-CAG», UAC, ENAM, Cycle II, GRH, 2009.

- GAHOU Grâce Barbara : « Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation à la mairie de Cotonou », UAC, ENAM, Cycle II, GRH, 2011.

- OROU YOROU GUERA G. E. Denise : « Problématique de l'organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue au ministère du Travail et de la Fonction Publique : Cas de la Direction générale du Travail », UAC, ENAM, Cycle II, GRH, 2007

- ZOKPODO Christian René : « Rationalisation des pratiques d'identification des besoins dans l'Administration publique : Cas du ministère de l'Industrie et du Commerce », UAC, ENAM, Cycle II, GRH, 2007

TEXTES REGLEMENTAIRES

- Loi n°97-028 du 15 janvier 1999, portant Organisation de l'Administration Territoriale de la République du Bénin.

- Loi n°98-005 du 15 janvier 1999, portant Organisation des Communes à Statut Particulier en République du Bénin.

- Arrêté municipal n°21/149/C-AC/SG/SAC du 12 octobre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement des services de la Mairie d'Abomey-Calavi.

WEBOGRAPHIE

- Ressources et Management,, l'analyse des besoins en formation
<http://www.ressources-web.com/analysebesoins.html>, du 13/10/2014
- CEDIP, Lexique du Management et de la Formation
<http://www.3ct.com/ridf/construire/professionnaliser/Faire%20fonctionner%20le20>, du 3/11/2014
- Le portail de l'Association Nationale des Directeurs des ressources humaines de France
<http://www.andrh.fr/services/la-revue-personne>, du 12/12/2014
- Le portail du Centre National de la Fonction publique territoriale(France)
<http://www.cnfpt.fr>, du 12/12/2014



ANNEXES

II- Mise en œuvre d'un plan de formation

1- Trouvez-vous important que la mairie dispose d'un plan de formation pour renforcer vos capacités ?

Oui Non

2- Pour vous, que représente le plan de formation

Un outil pour renforcer les capacités du personnel

Un outil important pour l'organisation

III- Evaluation de la formation

1- Avez-vous été évalué pour une formation que vous avez suivie dans le cadre de votre travail ?

Oui Non

2- Cette formation a-t-elle été l'occasion d'améliorer certaines de vos compétences à votre poste de travail ?

Suffisamment Brièvement Jamais

ANNEXE 2 : Guide d'entretien

I- Identification et analyse des besoins de formation

1- Le niveau de qualification de l'agent répond t-il aux attentes du poste occupé ?

2- Le processus d'identification des besoins de formation du personnel peut-il favoriser le renforcement des capacités du personnel ?

3- - Le profil professionnel de vos collaborateurs répond t-il aux exigences de leur poste de travail ?

4- Sur quelle base peut-on cibler les besoins de formation du personnel ?

5- La mairie a-t-elle mis en place un dispositif pour mieux identifier les besoins de formation du personnel ?

II- Mise en œuvre d'un plan de formation

1- Trouvez-vous pertinent la mise en œuvre d'un plan de formation pour le renforcement des capacités du personnel ?

2- Le plan de formation peut-il corriger le déficit de compétences du personnel ?

3- Selon vous, quelle est la catégorie du personnel qui peut être concernée par le plan de formation ?

4- Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'établir un plan de formation pour le personnel ?

III- Evaluation de la formation

1- A l'issue d'une formation, avez-vous eu un entretien avec l'agent pour faire le point sur l'apport de sa formation ?

2- Selon vous, la formation suivie semblait –elle répondre à son besoin et à un meilleur fonctionnement de la mairie ?

3- De quels outils disposez-vous pour mesurer le transfert des compétences acquises lors d'une formation ?

Exemple de fiche de poste

Intitulé du poste	
Référence métier :	
Direction/service de rattachement	
Finalité du poste	
Missions du poste et activités principales	
Missions principales :	
Missions ponctuelles ou spécifiques :	
Relations hiérarchiques – place dans l'organisation	Relations fonctionnelles
Compétences requises	
Profil – conditions d'accès	
Cadre statutaire	
Catégorie :	
Cadre d'emploi :	
Conditions d'exercice du poste	
Moyens matériels :	
Horaires de travail :	
Contraintes éventuelles liées au poste :	

VALIDATION DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE

Nom :
Fonction :
Date :
Visa/signature

Fiche synthèse d'entretien professionnel dans le cadre d'une formation

Année 20 ...

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

1. Bilan des formations demandées l'année précédente

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

Signature du responsable de service

2. Identification des besoins de compétences

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

3. Besoins de formations pour les prochaines années

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

Date de réalisation de l'entretien :

Signature de l'agent

Signature du supérieur hiérarchique

Fiche récapitulative des besoins individuels de formation

Formation	Compétence(s) visée(s) : « J'ai besoin d'être capable de... »	Formation envisagée et modalités d'apprentissage	Période, durée et délai indicatifs	Ordre De priorité	Avis argumenté du supérieur hiérarchique
Besoins individuels de formation liés à des projets de la collectivité, du service ou d'une équipe					
Besoins de formation liés à la tenue du poste : - compétences à acquérir - compétences à développer					
Besoins de formation liés aux projets personnels des agents					

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre Premier	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage	4
Paragraphe 1 : Présentation et organisation de la Mairie d'Abomey-Calavi	4
A- Présentation de la Mairie d'Abomey-Calavi	4
B- Organisation de la Mairie d'Abomey-Calavi	7
Paragraphe 2 : Observations de Stage	14
A- Les Constats faits à la Direction des Ressources Humaines	15
a- Répartition selon l'ancienneté	16
b- Admission à la retraite	17
B- Inventaire des résultats de l'état des lieux	23
Section 2 : Ciblage de la problématique.....	26
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	26
A- Choix de la problématique.....	26
B- Spécification de la problématique choisie	27
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la	28
problématique spécifiée	28
A- Approche théorique de résolution du problème général.....	29
B- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques.....	29
Chapitre second.....	30
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	31
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature	31
A- Les objectifs, causes et hypothèses de l'étude.....	31
La revue de littérature.....	35
Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée à la présentation des données.....	45
A- Approche empirique	45
B- Approche théorique	48
Section 2 : des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de.....	50
mise en œuvre des solutions.....	50
Paragraphe 1 : enquêtes et vérification des hypothèses	50
A- Enquêtes	50
B- Etablissement du diagnostic	55
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	55

A- Approches de solutions	56
B- Conditions de mise en œuvre des solutions	62
CONCLUSION	66
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	68