



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE 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

2008-2009

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE FORMATION
PROFESSIONNELLE CONTINUE DU CNCB**

Réalisée et soutenue par :

Pamela Ariane AGBOZO

Sous la direction de :

Maître de stage :

Monsieur BANA SANI

Chef du Service des Ressources Humaines

Directeur de mémoire :

Monsieur Wassi Liamidi SALAKO

Consultant En Ressources Humaines

Chargé de cours à l'ENAM

Janvier 2010

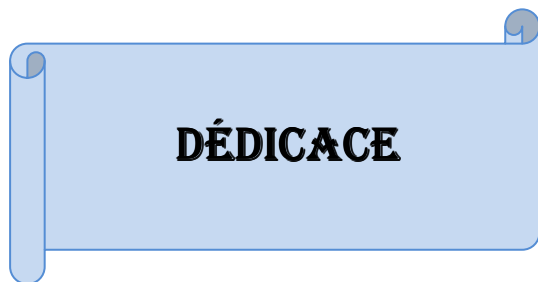
JURY D'ÉVALUATION DU MEMOIRE

PRESIDENT : Monsieur DJOHOUN Clément

MEMBRE: Monsieur LOKO LOKOSSOU Paul

MEMBRE : Monsieur MASSOUGBODJI Frantz

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



A mon fils Daniel.

REMERCIEMENTS

- ✚ A mon directeur de mémoire, Monsieur Wassi Liamidi SALAKO qui a accepté de diriger ce travail ;
- ✚ A monsieur Edgard BADA pour son encadrement ;
- ✚ Au personnel du CNCB, notamment à celui du Service des Ressources Humaines ;
- ✚ A toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
<u>Tableau n°1</u> : Répartition du personnel du CNCB	10
<u>Tableau n°2</u> : Regroupement des faiblesses par centre d'intérêt	16
<u>Tableau n°3</u> : Tableau de bord de l'étude	25
<u>Tableau n°4</u> : Tableau d'évaluation et outils	35
<u>Tableau n°5</u> : Récapitulatif de la démarche d'évaluation	35
<u>Tableau n°6</u> : Existence de description de poste dans les directions	40
<u>Tableau n°7</u> : Fixation d'objectifs aux collaborateurs	41
<u>Tableau n°8</u> : Satisfaction du rendement des collaborateurs	41
<u>Tableau n°9</u> : Connaissance d'orientations stratégiques en matière de formation professionnelle continue	42
<u>Tableau n°10</u> : Gestion de la formation au CNCB	43
<u>Tableau n°11</u> : Existence de politique de formation	42
<u>Tableau n°12</u> : Conception de la formation	43
<u>Tableau n°13</u> : Base d'autorisation de la formation	44
<u>Tableau n°14</u> : Base d'autorisation des choix de formation du personnel	44
<u>Tableau n°15</u> : Acteurs du processus de formation	45
<u>Tableau n°16</u> : Connaissance du contenu des modules de formation	45
<u>Tableau n°17</u> : Satisfaction de la gestion de la formation	46
<u>Tableau n°18</u> : Répartition des enquêtés par catégorie	46
<u>Tableau n°19</u> : Connaissances des responsabilités liées au poste	46
<u>Tableau n°20</u> : Nombre des personnes ayant répondu	47

<u>Tableau n°21</u> : Définition de la notion de formation	48
<u>Tableau n°22</u> : Motivation du choix des modules de formation	48
<u>Tableau n°23</u> : Satisfaction des modules de formation	49
<u>Tableau n°24</u> : Impact des modules de formation sur le rendement	49
<u>Tableau n°25</u> : Changement du processus de formation	53
<u>Tableau n°26</u> : Tableau de synthèse de l'étude	68

LISTE DES SIGLES

CNCB	:	Conseil National des Chargeurs du Bénin.
GPEC	:	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
GRH	:	Gestion des Ressources Humaines.
MFPTRA	:	Ministère de la Fonction Publique du Travail et de la Réforme Administrative.
RH	:	Ressources Humaines.
SRH	:	Service des Ressources Humaines.



LISTE DES GRAPHIQUES

	<u>Pages</u>
<u>Figure n°1</u> : Répartition du personnel du CNCB selon son statut.....	9
<u>Figure n°2</u> : Répartition des agents à statut permanent du CNCB selon leur catégorie socio professionnelle.....	10
<u>Figure n°3</u> : Répartition des agents contractuels par catégories.....	10
<u>Figure n°4</u> : Répartition des agents permanents par tranches d'âge.....	11

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 : Organigramme du CNCB

Annexe n°2 : Guide d'entretien

Annexe n° 3 : Questionnaire aux cadres en charge de la formation professionnelle du personnel au CNCB

Annexe n°4 : Questionnaire adressé au personnel

Annexe n°5 : Modèle de fiche de description de poste

GLOSSAIRE

Accord d'établissement : Convention conclue entre la direction de l'établissement et les représentants habilités du personnel.

Action de formation : Action organisée dans le cadre de la formation professionnelle continue et l'éducation permanente. Les objectifs et les modalités sont diverses. On en distingue trois grandes catégories :

- actions d'adaptation au poste de travail,
- actions liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi,
- actions liées au développement des compétences.

Activité : Ensemble de tâches élémentaires constituant, dans le cadre d'une description de poste, un domaine d'actions confié à une personne.

Comportement observable chez une personne dans une démarche d'analyse de travail.

Appréciation : Le fait de déterminer la valeur, de porter un jugement sur quelqu'un ou quelque chose. En GRH, l'appréciation porte en particulier sur les performances, le potentiel, les compétences.

Appréciation des performances : Evaluation des performances d'un salarié sur une échelle de mesure, généralement en fonction d'objectifs assignés.

Audit : Démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations.

Mission diligentée par un auditeur selon une méthodologie rigoureuse et une déontologie vigilante, sur mandat d'un client.

Désigne la fonction effectuant des missions d'audit

Rapport remis au demandeur de la mission

Audit de formation : Analyse d'un système de formation à partir de référentiels explicites afin d'identifier les problèmes et les risques et d'émettre des recommandations appropriées.

Budget formation : Ensemble des sommes affectées au financement de la formation dans l'entreprise

Compétences : Ensemble de savoir théorique (connaissances), de savoir-faire (expérience), de savoir-être (comportements) mobilisés ou mobilisables, qu'un employé met en œuvre pour mener à bien la mission à lui confié.

Développement organisationnel : Démarche de changement planifié afin de rendre l'organisation plus apte à atteindre ses objectifs à court et à long terme.

Dictionnaire des compétences : Document interne à l'entreprise regroupant les référentiels de compétences et organisant l'ensemble des compétences nécessaires pour les différentes fonctions afin de favoriser la mobilité interne.

Directeur des ressources humaines : Personne assurant la direction de l'ensemble des services et des activités de GRH au sein d'une organisation à partir d'une certaine taille.

Evaluation des performances : C'est la comparaison entre le rendement d'un salarié et les objectifs qui lui ont été fixés.

Evaluation des postes : Pesée des postes permettant d'établir une structure de classification entre différents postes définis par l'organisation.

Formation continue : Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social. Elle fait partie de l'éducation permanente.

Formation diplômante : Action de formation continue permettant d'obtenir un diplôme.

Formation sur mesure : Action de formation dont le programme a été élaboré pour répondre de façon adaptée à l'ensemble des objectifs et contraintes définis par le cahier des charges.

Gestion des carrières : Ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrière.

Gestion des emplois : Démarche par laquelle une organisation recherche l'adéquation qualitative et quantitative, à court, à moyen et à long terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : Démarche anticipatrice dont le but est de prévenir les inadaptations des ressources humaines de l'entreprise aux contraintes et aux besoins créés par son évolution.

Elle mobilise des instruments de simulation dynamique de la pyramide des âges, des qualifications, que l'on confronte aux transformations prévisibles en termes de technologies, d'organisation et de structure des compétences internes. Ce qui permet de mesurer les écarts probables et d'en déduire les actions à mettre en œuvre. C'est un outil de gestion des ressources humaines.



RÉSUMÉ

« Il n'y a de richesses que d'hommes¹ ». Cet adage montre combien les ressources humaines constituent le facteur clé du développement.

La gestion de ces dernières doit donc être faite sur des bases stratégiques prédéfinies, visant à les motiver, les développer et les conserver au service de l'organisation.

Créé, en 1983, le Conseil National des Chargeurs du Benin est une structure qui a pour mission de définir et de promouvoir une politique de protection des intérêts des importateurs et des exportateurs. Pour cela, elle a besoin de personnel dont l'effectif s'élève à ce jour à 175 agents.

Notre stage dans cette organisation, notamment au service des ressources humaines, nous a permis de déceler certaines difficultés et insuffisances liées à la gestion de ses ressources humaines. Au nombre de celles-ci figure la formation professionnelle continue qui a été l'objet de notre étude.

Il nous a été donné de remarquer que le système de formation actuel est confronté à certains problèmes que sont : l'inexistence d'une politique et d'un plan de formation, la non identification et l'absence d'analyse des besoins de formation, l'absence d'évaluation post formation.

Partant des hypothèses que l'inadéquation du système de formation est due à :

- l'inexistence d'un cadre d'évaluation du rendement et d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
- à la méconnaissance de l'importance d'une politique et d'un plan de formation
- au non respect du processus de formation,

nous avons proposé des approches de solutions et formulé des recommandations en vue de la mise en place d'un système performant de formation professionnelle continue au CNCB.

¹ Jean BODIN

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DE LA PRESENTATION DU CONSEIL NATIONAL DES CHARGEURS DU BENIN, DE LA DESCRIPTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 : Du Conseil National des Chargeurs du Bénin et de sa gestion des ressources humaines

Paragraphe 1 : De la présentation du Conseil National des Chargeurs du Bénin

Paragraphe 2 : De l'état des lieux de la gestion des ressources humaines du CNCB

Section 2 : Du ciblage de la problématique à sa démarche de résolution

Paragraphe 1 : Du choix et de la spécification de la problématique

Paragraphe 2 : De la vision globale de résolution de l'inadéquation du système de formation professionnelle continue du personnel du CNCB

CHAPITRE PREMIER: DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA REFORME DU SYSTEME DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE DU CNCB

Section 1 : Du cadre théorique et de la méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs de la réforme du système de formation professionnelle continue du CNCB à la revue de littérature

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée

Section 2 : Des enquêtes de vérifications des hypothèses

Paragraphe 1 : De la Collecte et de la présentation des données

Paragraphe 2 : De la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic

CHAPITRE DEUXIEME : DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME PERFORMANT DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE AU CNCB

Section 1 : Les approches de solutions liées aux problèmes identifiés

Paragraphe 1 : De la définition d'axes stratégiques à l'analyse des besoins de formation

Paragraphe 2 : De la mise en œuvre à l'évaluation de la formation

Section 2 : Des conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Des actions nécessaires à la mise en œuvre des solutions

Paragraphe 2 : Des recommandations à l'endroit des acteurs de la gestion du CNCB

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION

Dans un monde, sans cesse confronté à de nombreuses mutations économiques et technologiques, la compétitivité et la concurrence sont de plus en plus accrues sur les marchés. Les organisations gagneraient à avoir un personnel compétent et qualifié afin de pouvoir faire face aux attentes de leurs clients. Dans cette optique, il urge que les ressources humaines soient mobilisées, développées et conservées en vue de permettre aux organisations de maintenir leur place sur le marché et d'accroître leur productivité. Chaque organisation devrait donc mettre en place des stratégies et disposer des outils nécessaires pour une bonne gestion de ses ressources humaines.

La gestion des ressources humaines se résume dans certaines organisations à une administration du personnel laissant de côté la dimension humaine. Or gérer les ressources humaines est le moyen le plus adéquat pour assurer le développement du potentiel humain. Pour ce faire, il faudra placer chaque individu au poste qui convient à ses aptitudes et à sa qualification, suivre et orienter sa carrière, améliorer ses conditions de travail et de vie, maintenir son employabilité et développer ses compétences.

Mais force est de constater que certaines organisations ne définissent pas de stratégies de gestion de leurs ressources humaines. De même, l'inexistence de certains outils de gestion ou la mauvaise utilisation de ces outils entraînent des pertes énormes de coût pour l'organisation. Le Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB) n'est pas en marge de celles-ci.

Créé par le gouvernement béninois en 1983, le CNCB dispose d'un effectif de 175 agents dont la gestion n'est pas en adéquation avec les grands axes de gestion des ressources humaines même s'il y consacre un budget important.

Au nombre des difficultés de gestion des ressources humaines du CNCB, nous pouvons citer : **le recrutement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération, la formation, les relations collectives de travail, la communication, l'évaluation du personnel.** Ces difficultés ont des liens entre elles et notamment avec **la formation** qui est au cœur du développement des ressources humaines d'une organisation.

Cet outil de gestion, qu'est la formation du personnel, souffre d'un certain nombre de dysfonctionnements parmi lesquels nous avons : **l'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation, l'inexistence de politique et de plan de formation, l'absence d'évaluation et de suivi post formation.** On constate ainsi que la formation ne suit en aucune manière le processus adéquat comme décrit dans les ouvrages de formation professionnelle. C'est pour cette raison qu'au

nombre des problématiques identifiées au cours de notre stage, nous avons décidé d'orienter nos recherches dans le sens de l'amélioration du système de formation.

C'est donc dans le but de diagnostiquer, d'analyser les causes de cet état de choses, d'y apporter des approches de solutions, que nous avons choisi de porter notre étude sur la: **« Contribution à la mise en place d'un système de formation professionnelle continue au CNCB »**

Dans cette perspective, notre étude s'articule autour de la présentation du Conseil National des Chargeurs du Benin, la description de la gestion des ressources humaines et le ciblage de la problématique que nous présenterons dans un premier temps.

Ensuite, nous mettrons en exergue, le cadre théorique et méthodologique de notre étude à travers ses objectifs, la revue de littérature et la présentation des données collectées.

Enfin, nous exposerons les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

***DE LA PRESENTATION DU CONSEIL NATIONAL DES
CHARGEURS DU BENIN, DE LA DESCRIPTION DE LA
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DU CIBLAGE DE
LA PROBLEMATIQUE***

Le présent chapitre sera consacré à la présentation du Conseil National des Chargeurs du Bénin, à nos observations de stage (section 1) et au ciblage de la problématique de notre étude (section 2).

Section 1 : Du Conseil National des Chargeurs du Bénin et des observations de stage

Il sera question dans cette présente section de présenter notre cadre de stage, de restituer nos observations de stage (paragraphe 1) en vue du ciblage de la problématique (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : De la présentation du Conseil National des Chargeurs du Bénin

Il importe dans le cadre de notre étude, de présenter notre structure d'accueil à travers son cadre institutionnel (I) et sa structure organisationnelle (II).

I. Cadre institutionnel et compétence du CNCB

A. Historique

La Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) de 1968 à New Delhi a recommandé la création des conseils des chargeurs dans les pays en voie de développement. L'objectif visé par la CNUCED est de voir les pays se doter des moyens d'intervention dans le processus de transports par voie maritime des cargaisons générées par leur commerce extérieur.

Les conseils des Chargeurs ont été créés en Afrique suite à l'adoption en 1974 du code de conduite des conférences maritimes et en 1975 de la charte d'Abidjan recommandant la création de ces derniers.

Le Conseil National des Chargeurs du Bénin est un office à caractère commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé par décret N° 83-197 du 25 mai 1983 portant création, composition, organisation et fonctionnement du Conseil National des Chargeurs du Bénin. Il est régi par les dispositions de la loi n°88-005 du 26 avril 1988 relative, à la création à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques et celles du décret n°89-299 du 23 juillet 1989 portant approbation des statuts du Conseil National des Chargeurs du Bénin. Il est placé sous la tutelle du ministre en charge de la marine marchande¹.

Le Conseil National des Chargeurs du Bénin a pour objet de définir et de promouvoir une politique de protection des intérêts des importateurs et des exportateurs.

¹ La dénomination actuelle est le ministre délégué auprès du Président de la République chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et Infrastructures Portuaires.

B. Missions

Seul, le CNCB a compétence pour :

- ✓ défendre les intérêts de l'ensemble des chargeurs de la République du Bénin et de tous les autres opérateurs concernés par le transport maritime ;
- ✓ gérer et répartir l'ensemble du fret maritime national à l'importation et à l'exportation ;
- ✓ mener des consultations et des négociations avec les armements, les armateurs et les Conférences Maritimes pour la détermination des taux de fret et pour contrôler leur application ;
- ✓ entretenir des liaisons régulières avec les Conseils des Chargeurs ou organismes similaires étrangers en vue de rechercher les voies et moyens pour améliorer la desserte maritime de la République du Bénin ;
- ✓ élaborer et mettre en œuvre toute mesure visant notamment à rationaliser et optimiser les dessertes maritimes entre le Bénin et les autres pays et à assurer la régularisation de l'offre et de la demande de fret ;
- ✓ rechercher en liaison avec les services et organismes concernés, les moyens d'harmoniser et de simplifier les formalités aussi bien administratives que juridiques en matière de transport maritime.

II. Structure organisationnelle

Le CNCB dispose de deux types d'organes pour son fonctionnement :

A. Les organes de décision

1. Le Conseil d'Administration (CA)

Le CNCB est administré par un Conseil d'Administration investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'Office. Il est composé de sept (07) membres. Il élabore la politique générale de l'Office en conformité avec les objectifs définis dans le Plan de développement Economique et Social du Pays, s'assure de la cohérence des différentes composantes de cette politique et en contrôle l'application. Le CA se réunit chaque fois que nécessaire, au minimum deux (02) fois par an.

2. Le Comité de Direction (CODIR)

Il est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et de la politique générale de l'entreprise et pour toutes affaires que la Direction Générale lui soumet.

Outre ces deux organes, il existe également d'autres structures qui participent à la gestion quotidienne du CNCB.

B. Les organes de gestion

1. La Direction Générale (DG) et les structures rattachées

La Direction Générale comprend le poste de directeur général, un secrétariat particulier et les structures rattachées à la direction.

a. Le Directeur Général

La gestion quotidienne du CNCB est assurée par un Directeur Général qui est nommé par décret sur proposition du ministre de tutelle. Il assure l'exécution des décisions prises par le CA à qui il rend compte. Il est l'ordonnateur du budget de l'Office et veille à son exécution tant en recettes qu'en dépenses. Il a autorité sur tout le personnel et représente valablement l'Office vis-à-vis des tiers et en justice.

b. Le secrétariat particulier

Il s'occupe de la gestion du courrier, du classement des actes normatifs, du suivi du planning, de l'agenda du Directeur Général et de l'exécution de toutes autres tâches de secrétariat assignées par le Directeur Général.

c. Les structures rattachées

Il s'agit essentiellement :

- du contrôleur de gestion
- de l'auditeur interne
- du conseiller Technique à la restructuration et aux relations internationales
- du chargé de missions
- du conseiller juridique
- de la cellule de Délivrance du Bordereau Electronique de Suivi des Cargaisons.

2. Les Directions Techniques

Elles sont au nombre de quatre (04) à savoir :

a. La Direction Administrative et Financière (DAF)

La Direction administrative et financière a pour attributions la gestion administrative et financière du CNCB. Il a sous sa tutelle trois (03) services que sont :

✓ Le Service des Ressources Humaines (SRH)

Il s'occupe de la planification et de la mise en œuvre des actions de recrutement du personnel, de la gestion et du suivi des carrières du personnel, de la formation professionnelle continue du personnel, du suivi du processus de révision et de mise en œuvre de l'Accord d'Établissement, du suivi intégral des formalités des missions, de l'organisation des manifestations, de l'établissement de la paye, de l'établissement des déclarations fiscales et sociales, de la gestion administrative des parkings et entrepôts, de l'accueil de l'hébergement et du suivi des délégations étrangères en mission au CNCB.

✓ Le Service Financier et comptable (SFC)

Il a en charge toutes les activités comptables et financières de l'office

✓ Le Service du Matériel (SM)

Il a pour attributions, la gestion des approvisionnements, la gestion des stocks, la gestion et la maintenance du matériel ainsi que la location des salles et des immeubles.

b. La Direction technique (DT)

Elle a pour attributions, la définition, la mise en œuvre de la politique globale et des actions de communication de l'Office, la conduite des opérations de marketing et de promotion permanente des prestations de l'Office, la gestion du centre de documentation, la formation et l'information des chargeurs et des opérateurs de la chaîne des transports.

Elle dispose de quatre (04) services que sont :

- ✓ le Service de la Formation et de la Documentation (SFD) ;
- ✓ le Service de l'Assistance aux Chargeurs (SAC) ;
- ✓ le Service des Infrastructures et du Suivi des Corridors (SISC) ;
- ✓ le Service de la Communication et du Marketing (SCM).

c. La Direction de l'Observatoire National des Transports (DONT)

Elle s'occupe du suivi des taux de fret, des tarifs des opérateurs de la chaîne des transports, de l'élaboration et de la publication des statistiques de flux de trafic, des coûts et des délais de transport, de la tenue, de la mise à jour permanente d'une base documentaire du transport et du guide des principales procédures du transport multimodal, de la gestion des Agences, de l'exploitation statistique des Bordereaux de Suivi des Cargaisons.

Il comprend deux (02) services et deux (02) agences :

- ✓ le Service des Statistiques de Flux (SSF)
- ✓ le Service des Coûts et Délais (SCD)

- ✓ l'Agence du Port
- ✓ l'Agence de Hilla-Condji

d. La Direction du Trade Point (DTP)

Elle a pour attributions, la collecte, le traitement, la diffusion des informations économiques, commerciales nationales et internationales, la mise à jour des informations contenues dans le site Web du Trade Point Cotonou, l'offre de prestations informatiques aux entreprises et services ; la maintenance du système informatique de l'Office.

Elle dispose de trois (03) services :

- ✓ le Service du Traitement Electronique de Données (STED)
- ✓ le Service Informatique (SI)
- ✓ le Business Center (BC)

Nous passons à présent à la restitution de nos observations de stage.

Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion des ressources humaines du CNCB

Le CNCB, pour accomplir les missions à lui assignées, dispose de ressources humaines dont la gestion incombe au service des ressources humaines. Notre stage s'est déroulé du 31 août au 28 novembre 2009 à la Direction Administrative et Financière et plus précisément au Service des Ressources Humaines (SRH).

Le SRH est composé des postes² suivants:

- ✓ chef du service des ressources humaines
- ✓ chef de la division administration générale
- ✓ chef de la division du personnel

La gestion des ressources humaines du CNCB est faite sur la base du code du travail, du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (SGAPE) et de l'accord d'établissement convenu entre la Direction Générale et le Syndicat du CNCB³.

Les ressources humaines du CNCB ont deux (02) statuts : celui des agents permanents⁴ et d'agents contractuels. Au sein des agents permanents on y retrouve les catégories socioprofessionnelles que sont : les cadres supérieurs et assimilés, les agents de maîtrise ou cadre moyens et les agents d'exécution. Dans le rang des contractuels, il y a deux catégories que sont les contrôleurs et les administratifs.

² L'effectif du SRH est de cinq (5) agents.

³ Accord d'établissement signé à Cotonou en date du 30 décembre 2005.

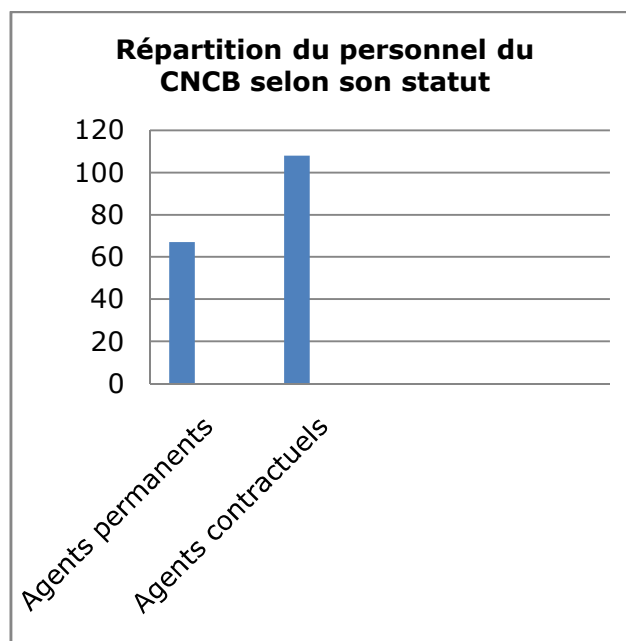
⁴ Ils sont composés d'Agents Permanents de l'Etat en détachement et d'agents conventionnés qui sont recrutés pour un contrat à durée indéterminée par le CNCB.

Tableau 1: Répartition du personnel du CNCB

Statut	Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	%	Total
Personnel à statut permanent	Cadres supérieurs	27	40	67
	Cadres moyens	17	26	
	Cadres d'exécution	23	34	
Personnel contractuel	Agents contrôleurs	68	63	108
	Administratifs	40	37	

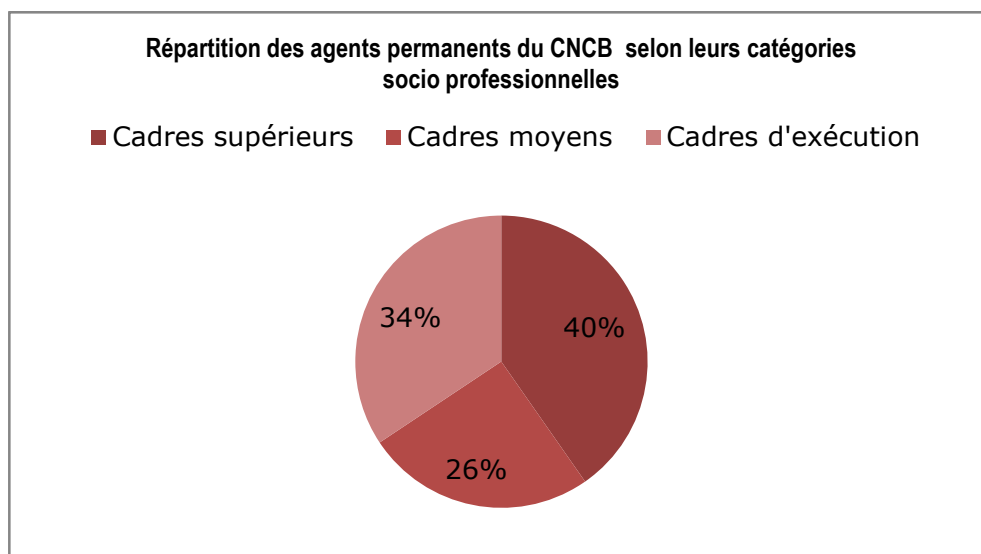
Source : Service ressources humaines du CNCB /juillet 2009

Graphique n°1 : Répartition du personnel du CNCB selon son statut



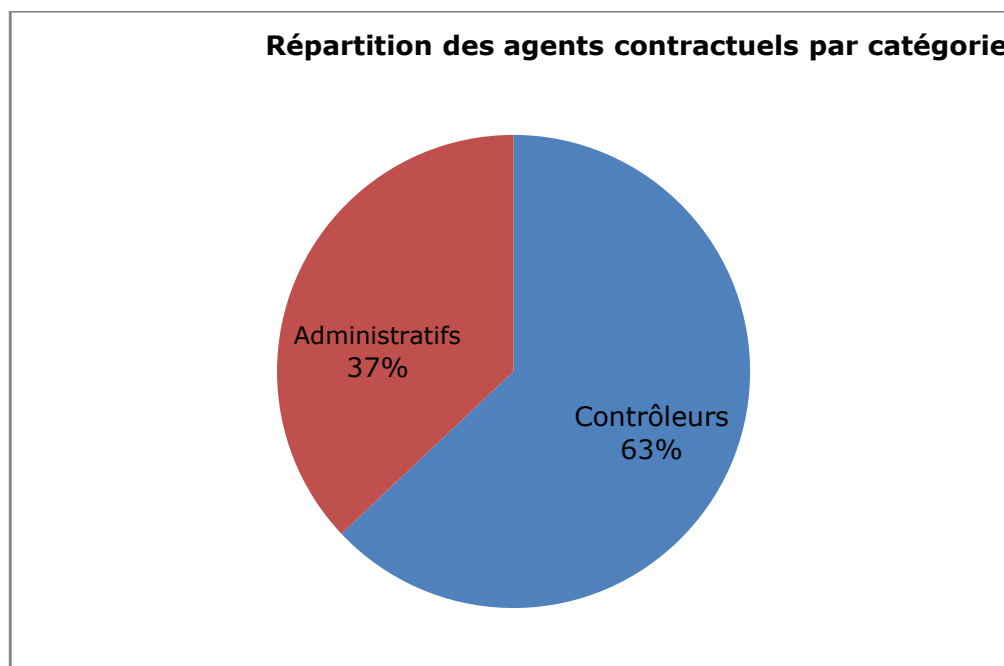
Source : Service ressources humaines du CNCB /juillet 2009

Graphique n°2 : Répartition du personnel à statut permanent par catégories socio professionnelles



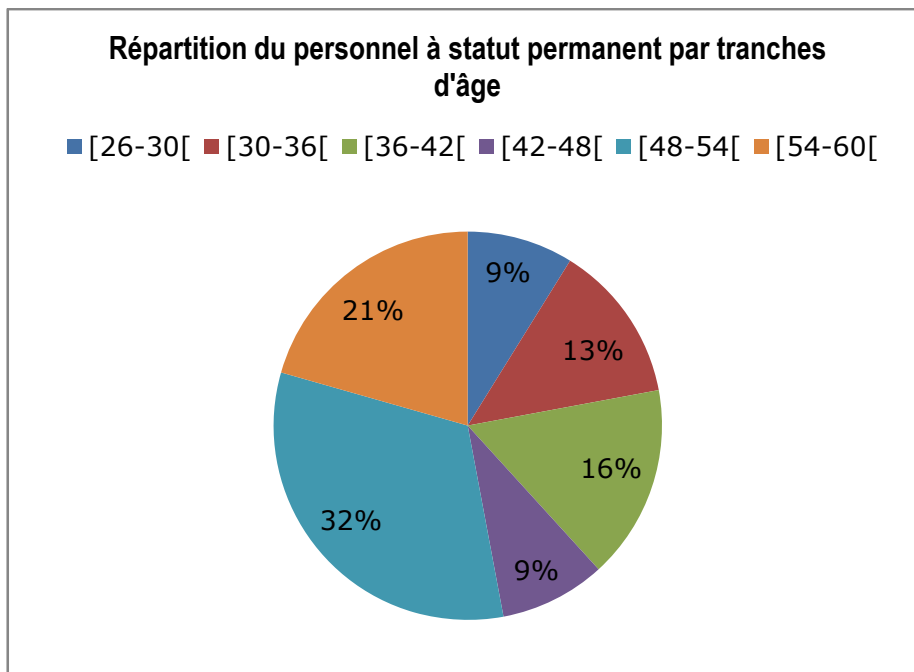
Source : Service ressources humaines du CNCB / Juillet 2009

Graphique n°3 : Répartition des agents contractuels par catégorie



Source : Service ressources humaines du CNCB/ Juillet 2009

Graphique n°4 : Répartition du personnel à statut permanent par tranches d'âge



Source : Service ressources humaines du CNCB / Juillet 2009

On constate à partir de ce graphique, un vieillissement du personnel dont le taux est de 53%. Cela implique qu'il faudra préparer la relève de ces cadres qui partiront de l'organisation pour cause de retraite.

Nous présenterons en premier lieu nos observations de stage (I), en second lieu l'inventaire des atouts et faiblesses observés (II).

I. Description de la gestion des ressources humaines du CNCB

Nos observations et constats ont été faits sur la base des paramètres de la GRH

Le CNCB ne dispose d'aucun document de politique en matière de GRH pouvant lui servir de base dans la gestion de son personnel. Ces documents devraient retracer les orientations stratégiques du CNCB en ce qui concerne la gestion de ses ressources humaines et servir à de base dans certaines prises de décision.

Conclusion séquentielle 1 : inexistence de politique de gestion des ressources humaines. (faiblesse)

En effet, nous avons observé que la gestion du personnel se fait sur la base des dossiers individuels de personnel, d'un registre du personnel pour contrôler les présences et la ponctualité des

agents. Le SRH ne dispose pas de pyramides des âges, des anciennetés, des courbes d'évolution des effectifs, ni d'aucun type de tableau de bord.

Conclusion séquentielle 2 : insuffisance d'outils de gestion du personnel. (faiblesse)

L'inexistence de certains outils comme la pyramide des âges nécessaire à un bon suivi de carrière du personnel et à une bonne prise de décision en ce qui concerne une gestion prévisionnelle du personnel nous amène à déduire que le CNCB ne s'inscrit pas dans une logique de prévision et d'anticipation de ses besoins en ressources humaines.

Conclusion séquentielle 3 : absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines. (faiblesse)

Le recrutement du personnel s'observe surtout en interne en ce qui concerne le personnel administratif. Au niveau des contrôleurs sur les parcs, leur recrutement se fait en externe et ne suit aucun processus formel, le poste ne nécessitant par forcément une qualification professionnelle.

Mais il se pose souvent un problème d'intégration du personnel dans l'organisation si bien que l'on se demande si la décision de recruter est réellement prise à la suite de constat de besoin en ressources humaines.

Conclusion séquentielle 4 : difficulté d'intégration du personnel. (faiblesse)

Le CNCB dispose d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières qui décrit les étapes à suivre pour l'exécution des tâches au sein de chaque service.

Conclusion séquentielle 5 : existence de manuel de procédures administratives, comptables et financières. (atout)

Ce manuel de procédures date de 2005 et n'est pas adapté à la configuration actuelle de la structure et comportent des informations incomplètes. De même, les procédures décrites dans le manuel ne sont pas appliquées.

Conclusion séquentielle 6 : manuel de procédure inadapté et non appliqué. (faiblesse)

Ce manuel prend en compte la description des postes mais ne renseigne pas sur les missions et responsabilités des titulaires des postes. De même l'adéquation qualification-poste ne s'observe pas au niveau de la structure à la suite des affectations.

Conclusion séquentielle 7 : description de postes mal conçue et mauvais redéploiement du personnel. (faiblesse)

Le personnel ne travaille pas sur la base d'objectifs préalablement fixés de façon périodique avec le supérieur hiérarchique. On en déduit donc que le personnel n'est pas évalué sur la base du rendement

Conclusion séquentielle 8: appréciation du personnel non basée sur la performance. (faiblesse)

Le personnel à statut permanent du CNCB bénéficie de formation professionnelle continue assurée par des centres de formations partenaires du CNCB résidant à l'étranger et au Bénin. De même chaque année des cours d'anglais⁵ sont dispensés et se déroulent au sein de l'organisation.

Conclusion séquentielle 9: formation du personnel à statut permanent. (atout)

Cependant les actions de formation résultent pour l'essentiel des choix exprimés par les agents sur la base des modules de formation proposés par les différents centres. Il n'existe donc pas un processus d'identification et d'analyse des besoins de formation.

Conclusion séquentielle 10: absence d'identification et d'analyse des besoins de formation. (faiblesse)

Aucun plan de formation n'est établi. Le personnel ne bénéficie que d'un seul type de formation qu'est le perfectionnement. Le CNCB ne s'inscrit pas dans une logique de formation pour faciliter la mobilité interne, ni pour corriger des dysfonctionnements internes, ni pour accompagner des projets organisationnels.

Conclusion séquentielle 11: inexistence de plan de formation. (faiblesse)

Aucun processus d'évaluation n'est mis en œuvre au retour de formation. Les impacts de la formation ne sont donc pas appréciés ni pris en compte.

Conclusion séquentielle 12: absence d'évaluation post formation. (faiblesse)

Il est à noter que le personnel administratif dispose d'un cadre de travail adéquat et que la majorité des postes de travail sont équipés en outil informatique avec accès à l'internet.

Conclusion séquentielle 13: bonnes conditions de travail. (atout)

Le personnel bénéficie de certains actes en matière de motivation comme des dons en nature, la gratification sur le bénéfice annuel, la prise en charge médicale du personnel et de leur famille, le bilan annuel de santé, l'arbre de Noël, la dotation du personnel occupant des postes à responsabilité en carburant.

Conclusion séquentielle 14: bonne politique de motivation du personnel. (atout)

⁵ Trois mois de cours d'anglais initié depuis 2007. Un voyage d'études est organisé au Ghana ou au Nigéria à l'issue des cours.

Le CNCB déclare son personnel à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale et paye régulièrement ses cotisations.

Conclusion séquentielle 15 : respect de la politique de sécurité sociale. (atout)

Les institutions représentatives du personnel sont existantes à travers le syndicat et les délégués du personnel.

Conclusion séquentielle 16: existence des institutions représentatives du personnel. (atout)

En ce qui concerne les délégués du personnel, il existe un seul titulaire sans suppléant et ce rôle est assuré par la même personne depuis plusieurs années.

Conclusion séquentielle 17 : non respect du quota et du mandat prévus par le code du travail béninois en vigueur. (faiblesse)

Le CNCB dispose d'une grille salariale contenue dans l'accord d'établissement convenu entre le syndicat et la direction de l'Office datant de 2005.

Conclusion séquentielle 18 : existence d'une grille de rémunération. (atout)

Cependant, le service des ressources humaines n'est pas impliqué dans l'établissement de la paye comme convenu dans le manuel de procédure. C'est le service comptabilité qui en a la charge et qui s'en occupe seul.

Conclusion séquentielle 19 : non implication du service RH dans l'établissement de la paye. (faiblesse)

Il est à noter qu'aucune équité n'est observée en ce qui concerne la rémunération des agents contractuels administratifs. En effet, la rémunération n'est pas en adéquation ni le niveau de qualification de l'agent, ni avec le poste occupé.

Conclusion séquentielle 20 : rémunération des agents contractuels inéquitable. (atout)

II. Inventaires des atouts et faiblesses du CNCB

Suite aux observations faites, nous allons inventorier nos conclusions séquentielles en atouts et faiblesses.

A. Inventaires des atouts

Il se présente comme suit :

- existence des institutions représentatives du personnel
- existence d'une grille de rémunération

- respect de la politique de sécurité sociale
- bonne politique de motivation
- bonnes conditions de travail
- formation du personnel à statut permanent
- existence de manuel de procédures administratives, comptables et financières.

Ces différents atouts se trouvent mis en cause par les insuffisances constatées

B. Inventaire des faiblesses

Il se résume à :

- inexistence de politique de gestion des ressources humaines
- manuel de procédures inadapté et non appliqué
- insuffisance d'outils de gestion des ressources humaines
- absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines
- système de recrutement inadéquat
- description de postes mal conçue et mauvais redéploiement du personnel
- appréciation du personnel non basée sur la performance
- absence d'identification et d'analyse des besoins de formation
- inexistence de plan de formation
- absence d'évaluation post formation
- non respect du mandat et du quota prévus par le code de travail
- rémunération du personnel contractuel administratif inéquitable

L'état des lieux ainsi fait nous permet de définir la problématique de notre étude.

Tableau N°2 : Regroupement des faiblesses par centre d'intérêt

Centre d'intérêts	Problèmes observés	Problèmes généraux	Problématique
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise description des fiches de postes - Non respect du processus de recrutement - Difficulté d'intégration du personnel recruté - Mauvaise identification des besoins en personnel 	Système de recrutement non orthodoxe et inadapté	Amélioration du système de recrutement
Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'outil de suivi de l'évolution du personnel - Inexistence de politique GRH - Mauvais redéploiement du personnel 	Absence de gestion prévisionnelle des ressources humaines	Mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'identification et d'analyse des besoins de formation - Inexistence de plan de formation - Absence d'évaluation post formation 	Non respect des standards en matière de formation professionnelle continue	Réforme du système de formation professionnelle continue

<p>Evaluation du personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Description de postes mal conçue - Inexistence d'un système de gestion du rendement - Absence de fixation d'objectifs au personnel - Appréciation du personnel non basée sur la performance 	<p>Système d'évaluation du personnel non basée sur la performance</p>	<p>Amélioration du système d'évaluation du personnel</p>
<p>Rémunération</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non implication du service RH dans l'établissement de la paye - Rémunération des agents contractuels inéquitable 	<p>Système de rémunération non conforme aux normes</p>	<p>Amélioration du système de rémunération</p>
<p>Relations collectives de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des règles en matière de représentation du personnel 	<p>Inobservation des règles régissant les organes représentatifs du personnel</p>	<p>Respect du mandat et du quota prévus par le code du travail</p>

Section 2 : Du Ciblage de la problématique à sa démarche de résolution

A partir de l'inventaire des problèmes, nous identifierons la problématique de notre étude (paragraphe 1) avant d'aborder la démarche globale de résolution (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Du choix et de la spécification de la problématique

L'inventaire des observations de stage montre que le CNCB malgré ses atouts, est confronté à de nombreux problèmes regroupés en six (06) centres d'intérêts précédemment énumérés.

I. Choix de la problématique

Toutes ces problématiques sus-énumérées revêtent une importance capitale parce qu'elles concourent toutes à une gestion efficace des ressources humaines du CNCB. Mais comme notre mémoire ne peut porter que sur un seul sujet, nous avons décidé d'axer notre travail sur l'une d'entre elles, *la formation professionnelle continue du personnel du CNCB*.

Comme tout investissement, la formation implique des coûts. Mais cette dépense sert-elle les objectifs et les stratégies de l'organisation ? Comment est elle perçue par la hiérarchie et le personnel ? Les coûts qu'elle induit sont-ils rentables pour l'organisation ? La gestion des ressources humaines telle que faite permet-elle l'existence d'un système de formation professionnelle continue pertinent ?

II. Spécification de la problématique

Tel que décrit dans l'état des lieux, le personnel bénéficie de formation. Mais la gestion de la formation semble équivaloir à une attribution de récompenses aux salariés ou à l'accomplissement d'une obligation car aucune identification ni analyse des besoins n'est faite au préalable. Elle se résume à des dépenses faites à fonds perdus, aux retombées exclusivement sociales, dépourvues de toute visée anticipatrice et de tout lien avec les priorités économiques et stratégiques du CNCB et sans technicité particulière. Cette approche de la formation est aujourd'hui insuffisante. La formation constitue en effet, de nos jours, un puissant moyen de réalisation de l'adéquation des ressources humaines avec les besoins de l'organisation, de développement des ressources humaines, et par conséquent de la réalisation de la performance du salarié et de l'organisation.

Dans une logique de compétence, l'investissement-formation est un facteur clé de compétitivité. Il répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'organisation.

Il contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs, à la satisfaction personnelle, à la performance économique en prenant en compte l'évolution des métiers.

Au second chef, elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois.

Dans ce contexte, il est urgent que le CNCB opère une réforme de sa gestion de la formation afin que cette dernière serve les objectifs de l'entreprise et que les coûts qu'elle induit soient aussi rentables pour l'organisation que profitables au personnel. La problématique relative à cette préoccupation est celle de l'institution d'un système pertinent de formation.

Cette problématique comporte un problème général à savoir: l'inadéquation du système de formation dont ressortent trois (3) problèmes spécifiques que sont :

- absence d'identification et d'analyse des besoins de formation ;
- inexistence de plan de formation ;
- absence d'évaluation post formation.

C'est dans le but de résoudre ces problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur la « **Contribution à la mise en place d'un système de formation professionnelle continue du Conseil National des Chargeurs du Benin** ».

Paragraphe 2 : De la vision globale de résolution de l'inadéquation du système de formation professionnelle continue du personnel du CNCB

De façon générale, la résolution de la problématique liée à l'inadéquation du système de formation professionnelle continue du CNCB tiendra compte essentiellement de la nécessité de créer un cadre adéquat pour la mise en œuvre de la formation professionnelle continue comme outil au service de l'organisation et des salariés.

S'agissant du premier problème spécifique relatif à l'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation, sa résolution sera guidée par l'importance de déterminer et d'analyser rationnellement les besoins de formation du personnel du CNCB ainsi que leurs finalités respectives en impliquant les différents niveaux d'hierarchies concernées.

Concernant, le deuxième problème spécifique qu'est l'inexistence de plan de formation, sa résolution s'inscrit dans une logique de définition des orientations en matière de formation, de démarche prévisionnelle des besoins de formation, et de planification des formations retenues.

Pour finir, l'absence d'évaluation de la formation qu'est le troisième le problème spécifique trouvera ses approches de solution en se fondant sur la nécessité d'évaluer les formations entreprises, afin de s'assurer que les objectifs en termes de résultats attendus ont été atteints et qu'elles contribuent à l'amélioration du rendement du personnel.

CHAPITRE PREMIER

DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA REFORME DU SYSTEME DE FORMATION PROFESSIONNELLE DU CNCB

Le présent chapitre présentera le cadre théorique (section 1) de notre étude et à la collecte des données ainsi que leur analyse (section 2).

Section 1 : Du cadre théorique et de la méthodologie de l'étude

La présente section sera consacrée à la fixation des objectifs de notre étude ainsi qu'à la formulation des hypothèses de recherche et à la revue de littérature (paragraphe 1) puis à la méthodologie (paragraphe 2).

Paragraphe1 : Des objectifs de la réforme du système de formation professionnelle continue du CNCB à la revue de littérature

Nous présenterons en premier lieu, les objectifs et hypothèses de notre travail (I) et en second lieu la revue de littérature(II).

I. Objectifs et hypothèses de la réforme du système de formation professionnelle continue du CNCB

A cette étape, nous formulerons nos objectifs (A) et ensuite nos hypothèses (B).

A. Objectifs de l'étude

Ils sont constitués par un objectif général et des objectifs spécifiques (03) qui sont des déclarations d'intention de résolution des problèmes identifiés.

1. Objectif général

Notre objectif général est de contribuer à la mise en place d'un cadre de réforme du système de formation professionnelle continue du personnel du CNCB. Pour y parvenir, nous nous sommes fixés des objectifs spécifiques.

2. Objectifs spécifiques

Ils nous permettront de résoudre les problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit de :

✓ Objectif spécifique n°1

Proposer des outils GRH permettant une bonne identification et analyse des besoins de formation.

✓ Objectif spécifique n°2

Contribuer à l'élaboration de politique de formation et d'un plan de formation annuel ou pluriannuel.

✓ Objectif spécifique n°3

Proposer des approches solutions pour la création d'un cadre de suivi et d'évaluation des acquis de la formation et de son impact.

Après avoir déterminé les objectifs de notre étude, nous nous sommes interrogés sur les éventuelles causes de ces problèmes. Cette démarche nous a amenés à émettre des hypothèses.

B. Hypothèses de recherche

Elles font état des réponses provisoires aux interrogations formulées par rapport aux éléments de notre problématique. Elles se présentent comme suit :

1. Hypothèse spécifique n°1

L'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation du personnel découle du fait que la formation est perçue par la hiérarchie comme une obligation et un moyen de préserver la paix sociale. Du point de vue des employés, c'est un droit acquis.

Il découle aussi du fait qu'il n'existe pas un cadre permettant d'identifier des besoins de formation du personnel.

Partant de la cause identifiée, nous formulons l'hypothèse suivante : ***L'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation est due à l'inexistence d'un cadre d'évaluation du rendement et d'une gestion prévisionnelle des RH.***

2. Hypothèse spécifique n°2

L'inexistence de plan de formation pourrait être dû au fait que le CNCB n'a pas défini des axes stratégiques et des orientations en matière de formation professionnelle continue de son personnel.

Aussi le CNCB ne s'inscrit pas dans une logique d'anticipation de ses besoins de compétences et d'évolution de son personnel.

Quant au deuxième problème, l'hypothèse est la suivante : ***L'inexistence d'une politique et d'un plan de formation est due à la méconnaissance de l'importance d'une politique et d'un plan de formation.***

3. Hypothèse spécifique n°3

L'absence d'évaluation et de suivi post formation vient du fait que l'encadrement de l'agent formé n'est pas impliqué dans le processus de formation.

Le troisième problème a pour hypothèse : ***L'absence d'évaluation et de suivi post formation est due au non respect du processus de formation.***

Le présent tableau de bord de l'étude présente les problèmes, objectifs, causes et hypothèses de recherche.

Tableau N° 3 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau Général		Inadéquation du système de formation professionnelle continue du CNCB	Contribuer à la mise en place d'un système de formation performant	-	-
Niveau spécifique	1	Absence d'identification et d'analyse des besoins de formation	Disposer et utiliser les outils GRH permettant une bonne identification et analyse des besoins de formation	Perception de la formation par les autorités comme un gage de sécurité et de paix sociale	L'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation est due à l'inexistence d'un cadre d'évaluation du rendement et d'une gestion prévisionnelle des RH
	2	Inexistence de plan de formation	Elaborer et disposer d'une politique de formation et d'un plan de formation annuel ou pluriannuel	Absence de définition des axes stratégiques et des orientations en matière de formation	L'inexistence de plan de formation est due méconnaissance de l'importance d'une politique et d'un plan de formation
	3	Absence d'évaluation post formation	créer un cadre de suivi et d'évaluation des acquis de la formation et de leurs impacts	Non implication de la hiérarchie directe dans le processus de formation	L'absence d'évaluation post formation s'explique par le non respect du processus de formation

Les objectifs et hypothèses de notre étude étant présentés, il est à présent nécessaire de faire la synthèse de nos connaissances sur la formation professionnelle continue.

II. Revue de littérature

En premier lieu, nous expliquerons la notion de formation professionnelle continue à travers son historique et son environnement juridique au Bénin. En second lieu, nous mettrons en exergue les éléments du système de formation professionnelle continue, leur importance et pertinence.

A. Historique, cadre législatif et institutionnel de la formation professionnelle continue au Bénin

1. Historique

L'histoire de la formation professionnelle continue remonte incontestablement selon plusieurs chercheurs à la loi du 16 juillet 1971⁶ ; cette loi dite loi Delors a marqué un virage déterminant en matière de formation professionnelle continue en France et propulsée la formation dans une ère moderne. Elle fait obligation pour toute entreprise de plus de dix (10) salariés de contribuer financièrement à la formation professionnelle en versant un pourcentage minimum de sa masse salariale. Cette loi vise quatre (04) objectifs fondamentaux :

- lutter contre l'inégalité des chances ;
- maîtriser le métier et les changements que la vie moderne impose dans le cadre de l'éducation permanente ;
- permettre à l'expansion économique de disposer des hommes qui lui sont nécessaires en développant la formation initiale et combler le déficit de main d'œuvre qualifiée ;
- donner une place plus importante à la concertation, à tous les échelons car la formation professionnelle continue mobilise de nombreux acteurs : Etat, entreprises, collectivités territoriales, établissements publics, établissement d'enseignement publics et privés, organisations professionnelles, syndicales et familiales.

L'une des raisons majeures qui animait Jacques Delors à l'époque est : « l'impérieuse nécessité d'améliorer l'efficacité économique, car disait-il la prospérité d'une économie et la réussite des entreprises dépendent des qualifications et des compétences de la main-d'œuvre ».

⁶ C'est l'accord professionnel du 9 juillet 1970 qui a été transformé en loi de 1971.

2. Cadre législatif et institutionnel

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

Ces réflexions ont également conduit à la mise en place d'un Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA). Les missions de cette structure sont en conformité avec les objectifs visés par la Politique de Formation Professionnelle Continue.

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

- 🇸🇵 La loi 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin qui dispose en ses articles 8 et 30 ce qui suit :

Article 8

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

Article 30

« L'Etat reconnaît à tous les citoyens **le droit au travail** et s'efforce de créer les conditions qui rendent la jouissance de ce droit effective et garantissent au travailleur la juste rétribution de ses services ou de sa production. »

- 🇸🇵 La loi 98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail qui, en son article 266 dispose :
« L'administration comprend l'ensemble des services qui placés sous l'autorité du ministre chargé du travail, assurent en matière de travail, d'emploi, d'orientation, de **formation professionnelle** et de sécurité sociale, un rôle de conception, de conseil, d'impulsion, de coordination et de contrôle».
- 🇸🇵 La convention collective générale du travail en son préambule et en ses articles 56 et 57.
- 🇸🇵 L'accord cadre sur la formation professionnelle continue en date du 20 octobre 2005 signé entre le Conseil National du Patronat du Bénin, la Fédération Nationale des Artisans du Bénin et les syndicats des travailleurs du Bénin.

Dans la fonction publique, la formation professionnelle continue est régie par un certain nombre de textes, notamment le Statut Général des Agents permanents de l'Etat.

Nous abordons à présent le concept de formation professionnelle continue.

B. Du concept de formation professionnelle continue

1. Définition de la formation

Selon le **petit Robert**, formation vient du latin **formare** et s'entend comme « action de former, de se former ». Sur le plan intellectuel et moral, c'est un ensemble de connaissances (dans une technique, un métier), leur acquisition.

Pour **Marc DENNERY** (2006), « la formation est une solution à des problèmes plus larges, plus opérationnels. C'est un levier sur lequel on peut agir pour combler des écarts entre une situation souhaitée et une situation existante ».

S'inscrivant dans un point de vue analogue, **J.R.TALBOT et C.D.ELLIS** (1972) pensent que la formation contribue à résoudre une série de problèmes d'organisation beaucoup plus étendus. Quant à **Jean-Marc LE GALL** (2002), « la formation est l'acquisition d'un ensemble de connaissances théoriques et pratiques (dans une technique, un métier). La formation d'un salarié peut avoir lieu " sur le tas " " en stage " ou encore " en alternance " ».

Elle recouvre donc toutes les activités consciemment et systématiquement organisées dans le but d'acquérir une information, une connaissance ou une aptitude nouvelles. Elle est à la fois un acte d'apprentissage et de communication.

L'auteur complète son point de vue par deux critères qui permettent de définir la typologie des actions de formation.

- La situation professionnelle concernée

Il s'agit du perfectionnement dans l'emploi occupé, l'adaptation à de nouvelles procédures, le changement d'activité, à priori les perspectives d'évolution à venir mais non définies précisément.

- L'horizon de l'action

C'est le délai au terme duquel on est en droit d'attendre des résultats. Cela permet d'hierarchiser les objectifs de la formation, les actions pouvant ainsi être à court terme (un an), moyen terme (deux- trois ans) et parfois à long terme.

Alain MEIGNANT (1986), quant à lui définit quatre types de formation, allant de l'approche purement légale à une vision plus stratégique.

- La formation obligation

Il s'agit dans l'esprit des responsables, d'une simple obligation légale, équivalant à un impôt. Une fois l'obligation satisfaite, la formation sert à distribuer des avantages individuels à des salariés.

- La formation pactole

Elle consiste essentiellement à compter sur des financements externes rendus nécessaires par l'urgence d'opérations de reconversion (licenciements, plans sociaux).

L'entreprise cherche à obtenir des aides et à profiter des opportunités offertes par les politiques publiques.

- La formation sécurité

Elle est associée à une politique sociale forte à destination des partenaires sociaux (syndicats) et des salariés. On retrouve des catalogues de stages distribués aux salariés, avec peu de choix de la part de l'encadrement.

La formation, est considérée comme un élément de la paix sociale.

- La formation développement

Intégrée dans une logique managériale d'ensemble, elle répond à des objectifs précis : réorganisation des structures, modification des comportements, formation managériale de l'encadrement. Elle s'inscrit dans une politique volontariste de gestion des ressources humaines, adaptée aux besoins de l'organisation et à la stratégie de l'organisation.

Pour E. Marc, J. Garcia-Locqueneux et d'autres (1998), on distingue deux grandes catégories de formation :

– la formation interentreprise : elle permet à une ou plusieurs personnes de suivre successivement des cours programmés et proposés par les sociétés de formation. Elle se déroule à l'extérieur de l'entreprise et coupe le salarié de son activité quotidienne, lui permettant de se consacrer exclusivement à son stage.

– la formation intra-entreprise : elle ne concerne qu'une seule entreprise. Elle offre la possibilité de personnalisation de la session compte tenu des spécificités de l'entreprise et de l'objectif poursuivi.

2. Politique de formation

Une politique s'entend comme une manière concertée de conduire une affaire. On peut donc comprendre la politique de formation comme la façon dont une organisation décide de mettre en œuvre la formation professionnelle continue de son personnel.

Pour **Henry Claude Lafitte et Gérard Layole** (2007), « la politique de formation d'une entreprise traduit l'importance qu'elle assigne à ses ressources humaines et à leur développement. Elle est par essence au service des grandes causes de l'entreprise, prioritaire par définition ».

La politique de formation permet aux entreprises d'exposer leur vision politique de la formation, les priorités qu'elles envisagent de protéger, les moyens qu'elles souhaitent y consacrer, la place qu'elles entendent réserver aux souhaits et besoins exprimés par les salariés et enfin le degré de consensus qu'elles aspirent à établir avec les élus dans le cadre des consultations obligatoires. Elle a des effets à plus ou moins longs terme

Le processus de conception de la politique de formation doit prendre appui sur la nature des activités de l'entreprise, sur sa vision, sur les ambitions qu'elle nourrit, sur les questions liées à l'emploi et aux compétences, ainsi que sur les priorités qu'elle entend privilégier pour ses actions collectives de formation en fonction des enjeux identifiés.

Pour **Alain MEIGNANT**, les composantes d'une politique de formation sont :

- les buts visés (c'est-à-dire le pourquoi) : ce sont les buts et les objectifs à atteindre par la formation du personnel. Une politique de formation répond à trois finalités que sont : consolider l'existant, préparer le futur,, accompagner les mouvements individuels.
- les priorités (c'est-à-dire le quoi) : elles sont fonction des objectifs globaux, des contraintes et des opportunités.
- les clients et acteurs (c'est-à-dire le qui).
- le choix des moyens (c'est-à-dire le Comment) : il est fonction des objectifs assignés à la formation, des priorités arrêtées et des moyens dont dispose l'organisation.
- le budget (c'est-à-dire le Combien) : il est fonction de tous les éléments précédents et bien évidemment des capacités financières de l'entreprise.

3. Plan de formation

Un plan s'entend comme un projet élaboré, comportant une suite ordonnée d'opérations destinées à atteindre un but. C'est aussi l'ensemble des dispositions arrêtées en vue de l'exécution d'un projet.

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.

Pour **Alain MEIGNANT**, « 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 ».

Pour **Jean-Pierre CITEAU** (1997), le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant :

- Les objectifs généraux ou stratégiques (améliorer la compétitivité par la qualité, assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente..) et les objectifs spécifiques ;
- Les catégories, les effectifs, les métiers concernés ;
- Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier ;
- Le budget et les affectations budgétaires ;
- Les modalités d'évaluation.

L'élaboration d'un plan de formation passe par plusieurs étapes indispensables à savoir :

a. L'identification des besoins de formation

Un besoin est synonyme d'un manque, d'un écart entre une situation désirée et une situation existante.

Selon **Alain MEIGNANT** « le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur les manques à combler par le moyen de la formation »

On peut donc dire que le besoin doit être identifié en amont par le collaborateur et sa hiérarchie directe en fonction de l'insuffisance observée et par la suite le service en charge de la formation doit valider ce besoin.

Pour le même auteur, cité par **Léone VIGNON** (2009) dans son cours sur « la formation et le développement des ressources humaines », plusieurs facteurs induisent les besoins de formation à savoir : l'environnement interne (personnel, équipement, capacités de financement, organisation) et l'environnement externe (clients, fournisseurs, concurrents, politiques etc).

Guy Le BOTERF, cité par **Léone VIGNON** (2009) quant à lui, répertorie quatre (04) grandes causes des besoins en formation que sont :

- Les projets de changement ou d'investissement,
- Les dysfonctionnements de l'entreprise,
- L'évolution des métiers,

- Les changements culturels.

Plusieurs outils permettent d'identifier les besoins de formation ; on peut citer : l'enquête, l'audit, l'entretien d'évaluation, la fiche de description de poste, les demandes de formation des salariés.

b. L'analyse de besoins de formation

Une fois les besoins de formation identifiés, il est indispensable de les analyser afin de déterminer rationnellement ceux qui relèvent du domaine de la formation. Deux (02) méthodologies permettent d'analyser ces besoins, à savoir :

- la méthodologie d'analyse centrée sur les besoins de compétences de l'organisation
- la méthodologie centrée sur l'expression des salariés.

4. Ingénierie de la formation

On entend par ingénierie de formation, un ensemble de démarches méthodiques et cohérentes qui sont mises en œuvre dans la conception d'actions ou de dispositifs de formation afin d'atteindre efficacement l'objectif visé.

L'ingénierie de formation s'intéresse particulièrement au développement des compétences dans le cadre du montage du dispositif de formation pour répondre à une demande donnée. Plus explicitement, elle comprend les méthodes et pratiques d'analyse de la demande et des besoins de formation, la conception d'un projet de formation, la définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre, la coordination et le suivi de la formation, l'évaluation de la formation ainsi que les modes de validation envisagés.

Cet aspect de la formation concerne beaucoup plus le prestataire de la formation, mais il n'en demeure pas moins une préoccupation pour le commanditaire d'une action de formation. Elle vise le respect et le contrôle de qualité des actions de formations

La norme ISO 8402 définit l'assurance qualité comme « l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système de qualité pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ».

Pour **Marc DENNERY**, (2006) « l'objectif de l'assurance qualité est d'abord de donner confiance au client. Dans le cadre de la formation, il s'agira de rassurer le commanditaire d'un projet de formation sur sa réussite, mais aussi les autres clients du système de formation (apprenant, responsable hiérarchique) ; ensuite de satisfaire aux exigences qualité du client ; c'est-à-dire répondre à ses attentes à la fois implicites et explicites ».

En résumé l'assurance qualité est un ensemble d'actions à mettre en place en vue de garantir le niveau de qualité attendu. Dans le cadre d'un projet de formation, ces activités sont diverses.

L'auteur en a identifié cinq à savoir :

– prévenir les risques : il faudra tenir compte de la taille du projet, du domaine de formation, du profil des stagiaires, des modalités pédagogiques, de la transversalité du projet, de la sous-traitance du projet, de l'internalisation du projet.

– planifier le projet de formation : elle passe par l'analyse de la demande, l'étude de faisabilité, la conception du dispositif de formation, la sélection des prestataires de formations, la préparation des formations, la réalisation des formations.

– contrôler l'avancement du projet : il se manifeste par la mise en place du comité de pilotage, la définition des missions du groupe, la revue de contrat, la revue de conception, la revue de clôture de projet.

– évaluer les résultats : elle se fait à travers le choix de l'objet de l'évaluation, les types d'évaluation, la mise en place et la mise à jour d'un tableau de bord

– capitaliser à partir du projet : il s'agit de fructifier son investissement, de tirer leçon de l'expérience du projet en échangeant pour se préparer à piloter d'autres projets et permettre à l'organisation d'apprendre pour que les prochains projets soient encore mieux réussis.

5. Evaluation de la formation

L'évaluation s'entend comme l'action d'apprécier, d'estimer, de juger. L'évaluation de la formation peut être comprise par le fait de juger, d'apprécier l'atteinte de l'objectif de la formation. Elle a donc pour but de savoir si la formation reçue permettra d'aboutir à la situation désirée.

L'évaluation de la formation a deux volets : celui de l'atteinte des objectifs pédagogiques de la formation et celui de la rentabilité des actions de formation entreprises au cours d'une période.

Pour **Henry Claude Lafitte et Gérard Layole**, (2007) il y a quatre (04) niveaux d'évaluation en formation :

Niveau 1 : Evaluation de satisfaction (Evaluation à chaud)

Elle permet de connaître l'opinion globale « le ressenti » des formés sur la prestation, son contenu, ses modalités, ses apports, ses points faibles.

Niveau 2 : Evaluation pédagogique

Elle répond aux questions suivantes : les formés ont-ils acquis objectivement et de façon vérifiable, les connaissances et savoir-faire prévus ? Les ont-ils mémorisés et assimilés ?

Niveau 3 : Evaluation du transfert sur les situations de travail

Elle répond à la question suivante : les agents formés appliquent-ils ce qu'ils ont appris en formation ?

Niveau4 : Evaluation des effets de la formation

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

Ces quatre (04) niveaux constituent un système, une suite de retours d'information, de feedback, rationnellement étagés du plus évident et simple à obtenir au plus complexe et incertain.

Mais il existe cependant des outils adaptés à chaque niveau d'évaluation.

Tableau 4 : Types d'évaluations et outils

Types d'évaluations	Outils
De satisfaction (niveau 1)	Tour de table Questionnaire ouvert
Pédagogique (niveau 2)	Examen Test QCM, QUIZZ Etude de cas Simulation
Du transfert sur les situations de travail (niveau 3)	Observation sur poste Entretien d'évaluation
Des effets de la formation (niveau 4)	Tableaux de bord de suivi des performances Enquêtes et audits divers

Source : Extrait du livre *Le plan de formation*, de LAFITTE (Henry-Claude) et LAYOLE (Gérard), 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, 265 p.

Edmond Marc et J. Garcia-Locqueneux,(1998) de façon globale, ils définissent la démarche de formation comme l'une des composantes essentielles de l'acte de formation.

On distingue deux approches de l'évaluation à savoir :

– Le contrôle des résultats : selon cette approche, la reconnaissance des acquis se fait de façon normative et quantifiable et aussi en référence à des critères qualitatifs qui prennent en compte l'ensemble des activités des sujets et leur implication dans les modes de contrôle.

– La démarche d'évaluation : est une dynamique qui englobe le souci de contrôle dans une réflexion interactive et qui s'intéresse aux effets du changement.

On parle dans ce contexte de dispositifs d'évaluation qui font varier les rôles de ces acteurs en fonction des enjeux qui les concernent, de l'objectif poursuivi et du type de pédagogie adoptée.

Tableau 5 : Récapitulatif de la démarche d'évaluation

Étapes	Types d'évaluation	Description
Avant la formation	Evaluation diagnostique en amont	Mesure le chemin à parcourir
Pendant la formation	Evaluation pédagogique	Balise les étapes du parcours, vérifie la progression et qualifie le chemin parcouru
A la fin de la formation	Evaluation d'impact et d'adéquation objectifs/ contenus/attentes	Vérifie le niveau de satisfaction des formés
Après la formation	Evaluation en différé	Constata l'effet du changement

Source : Extrait du livre d' Edmond (Marc) et Garcia-Locqueneux (Jacqueline), *Guide des méthodes et pratiques en formation*, Retz, 1998, 461 p.

La synthèse des ouvrages lus ayant été faite sur le sujet, nous passons à présent à la méthodologie que nous avons adoptée pour notre étude.

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée

La démarche tout le long de notre étude se veut cohérente et susceptible de nous fournir des informations pertinentes pour notre étude. Dans ce cadre, nous avons adopté une approche aussi bien théorique qu'empirique.

I. Approche théorique

A. *La recherche documentaire*

La recherche documentaire consiste en la collecte de documents. Elle nous permet de recueillir la documentation indispensable à l'approfondissement du sujet de notre étude. Cette méthode nous a conduit à exploiter plusieurs sources d'information.

Le cours sur la formation professionnelle continue qui nous a été dispensé par Madame Léone VIGNON en deuxième année de gestion des ressources humaines à l'ENAM a été notre première référence. Aussi, avons-nous consulté plusieurs ouvrages relatifs au management des ressources humaines en général et à la formation professionnelle continue en particulier.

Par ailleurs, nous avons eu recours à l'internet car il constitue de nos jours un moyen assez rapide et efficace d'échanges d'information et de communication. Malgré le difficile accès aux informations sur bon nombre de sites, ce réseau nous a été quelque peu utile.

Nous ne nous sommes pas contentés de la recherche documentaire, notre objectif étant d'obtenir des données fiables traduisant les réalités du CNCB, ces données devant nous guider dans la vérification de nos hypothèses.

B. *Choix théoriques liés aux problèmes spécifiques*

- Présentation de la théorie retenue relative au problème d'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation.

L'approche que nous retiendrons en ce qui concerne l'identification des besoins de formation est celle d'**Alain MEIGNANT** (1997) qui dit « le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur les manques à combler par le moyen de la formation ». Nous retiendrons également l'approche de **Guy LEBOERTEF** qui répertorie 4 grandes causes de formation.

Les questions relatives à ce problème figurent au niveau des questions 2, 3, 4,7 et 8 du guide d'entretien (annexe 2) ; des questions 4 et 5 du questionnaire adressé aux cadres en charge de la formation (annexe 3), de la question 5 du questionnaire adressé au personnel bénéficiant de formation (annexe 4).

- Présentation de la théorie retenue pour problème d'inexistence de politique et de plan de formation.

L'approche retenue en ce qui concerne l'élaboration et l'existence des documents de politique et de plan de formation est celles d' **Henry Claude Lafitte et Gérard Layole (2007)**. Approche selon laquelle la politique de formation d'une entreprise traduit l'importance qu'elle assigne à ses ressources humaines et à leur développement. Elle est par essence au service des grandes causes de l'entreprise, prioritaire par définition.

Pour **Alain MEIGNANT (1997)**, 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.

Les préoccupations relatives à ce problème résident dans les questions : 6 et 13 sur le guide d'entretien (annexe 2) ; 1, 2 et 3 sur le questionnaire adressé aux cadres en charge de la formation professionnelle (annexe 3).

- Présentation de la théorie retenue par rapport au problème d'absence d'évaluation et de suivi post formation

La théorie retenue est celle d' **Henry Claude Lafitte et Gérard Layole (2007)**, qui ont identifié quatre(04) niveaux d'évaluation en formation. Ces quatre (04) niveaux constituent un système, une suite de retours d'information, de feed-back, rationnellement étagés du plus évident et simple à obtenir au plus complexe et incertain.

Les questions : 9, 10 et 11 du guide d'entretien (annexe 2), 8 et 9 du questionnaire adressé au personnel bénéficiant de formation professionnelle continue (annexe 4), 6, 7, 8 et 9 du questionnaire adressé aux cadres en charge de la formation professionnelle continue, illustrent les préoccupations liées à ce problème.

L'approche ayant été présentée, nous abordons à présent l'approche empirique à travers l'investigation de terrain.

II. Approche empirique

Elle est faite à travers une enquête qui est la concrétisation de l'approche empirique adoptée par notre étude en vue de la collecte de données.

La réalisation de cette enquête passe par plusieurs étapes que sont :

A- La fixation des objectifs de l'enquête

Elle vise à mobiliser les données nécessaires en vue de vérifier les hypothèses formulées. C'est une démarche qui permettra de savoir si :

- l'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation est réellement due à l'inexistence d'un cadre d'évaluation et d'une gestion prévisionnelle des RH ;
- l'inexistence de plan de formation est due à la méconnaissance de l'importance de la politique et d'un plan de formation ;
- l'absence d'évaluation post-formation et de suivi est due au non respect du processus de formation.

B- L'identification de la population cible

Le cadre de notre enquête est le siège du CNCB sis à Cotonou parce que la majorité des agents bénéficiant de formation y est concentré.

La population cible de notre enquête est la suivante :

- Quatre (04) directeurs techniques
- Le Chef service ressources humaines
- Le collaborateur du chef/ SRH chargé de la gestion de la formation
- Le personnel bénéficiant de formation et dont les postes de travail sont au siège de l'organisation dont le nombre s'élève à 50.

C- Outils de collecte des données

En vue de vérifier les hypothèses de notre étude, nous sommes dans l'obligation de nous adresser aux personnes de l'organisation en charge de la gestion de la formation professionnelle continue. Nous avons privilégié comme moyen de réalisation de cette enquête les entretiens. Ces entrevues se sont réalisées au moyen de guide d'entretien avec les directeurs techniques

Cet outil dont un exemplaire figure en annexe (n°2) a favorisé notre compréhension de la pratique de la gestion de la formation professionnelle continue du CNCB.

Par ailleurs, nous avons également eu recours aux questionnaires adressés aux cadres en charge de la formation professionnelle continue (annexe 3) et au personnel bénéficiant de la formation

professionnelle continue. (n°4) Il s'agit d'une série de question auxquelles doivent répondre les enquêtés.

Nous avons choisi cet outil parce qu'il ne nous est pas possible de nous entretenir avec l'ensemble des personnes ciblées, mais aussi parce qu'il est un moyen rapide de collecte de données.

D- Conception des outils de collecte

- Le premier questionnaire élaboré à l'attention des cadres en charge de la formation vise à savoir :
 - si le CNCB a une politique de formation, si elle est en adéquation avec ses objectifs stratégiques ;
 - ce que représente la formation du personnel pour l'organisation ;
 - ce qui motive la formation et l'acceptation des choix de formation du personnel ;
 - le respect du processus de formation ;
 - le rôle du CNCB dans la qualité de la formation suivie par son personnel et dans son évaluation.

- Le second questionnaire à l'attention du personnel bénéficiant de formation professionnelle continue nous permet de savoir :
 - comment le personnel conçoit la formation ;
 - s'il est satisfait des formations suivies et de la gestion de la formation au sein de l'organisation ;
 - et s'il est prêt à accepter un changement du processus de formation.

- Le guide d'entretien quant à lui nous permet de savoir :
 - s'il existe au sein des directions, un cadre favorable à la mise en place d'un système efficace de formation ;
 - le rôle des directeurs techniques dans la formation du personnel.

La présente section ayant été consacrée au cadre théorique et méthodologique de notre étude, nous présentons à présent la collecte et le traitement des données (section 2).

Section 2 : Des enquêtes de vérifications des hypothèses

Nous présenterons d'abord la réalisation de notre enquête à travers les données obtenues (Paragraphe1). Ensuite nous exposerons la vérification de nos hypothèses et nous établirons le diagnostic (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : De la collecte et de la présentation des données

I. De la collecte des données

La collecte des données s'est déroulée au sein de la structure. Nous avons d'abord procédé à une recherche exploratoire. Puis une étape de validation des questionnaires a été retenue en vue de dégager les questions appropriées pouvant nous permettre de recueillir les informations conformément aux objectifs poursuivis. Soulignons que notre enquête s'est déroulée du 28 septembre au 09 octobre 2009.

II. De la présentation des données et de leurs limites

Il s'agit ici de présenter dans un premier temps les données issues de notre enquête et dans un second temps les limites liées à ces différentes données.

A. **Présentation des données**

Nous présenterons les données découlant des différents entretiens avec les responsables et aussi des questionnaires distribués.

1. Les données issues de l'entretien

Elles se présentent comme suit :

- ✓ **Tableau 6** : Existence de description de poste dans les directions

Réponses	Effectif	Taux (%)
oui	1	50
non	1	50
Total	2	100

Source : Résultats de nos investigations

Comme éléments de réponse à la question relative à l'existence de description de poste dans les directions techniques, les deux (02) directeurs techniques interrogés ont confirmé l'existence de description de certains postes dans le manuel de procédures, mais l'un des directeurs a fait comprendre qu'avec les changements fréquents d'organigramme, il est difficile de maintenir en permanence certains postes dans les différentes directions et que les fiches de description de postes existantes sont inadéquates avec la mission de l'organisation.

- ✓ **Tableau 7** : Fixation d'objectif aux collaborateurs

A la deuxième question qui est liée à la fixation d'objectifs, tous ont répondu par l'affirmative. Les résultats se présentent comme suit :

Réponses	Effectif	Taux (%)
oui	2	100
non	-	-
Total	2	100

Source : Résultats de nos investigations

Les éléments de réponse ci-dessus montrent que les directeurs sont unanimes (100%) sur la fixation d'objectifs à leurs collaborateurs. Cela se traduit par les programmes d'actions élaborés dans chaque service en tenant compte des objectifs des directions techniques conformément à ceux de l'organisation.

✓ **Tableau 8** : Satisfaction du rendement des collaborateurs

Les résultats relatifs à cette question se présentent comme suit :

Réponses	Effectif	Taux (%)
oui	-	-
non	2	100
Total	2	100

Source : Résultats de nos investigations

Ces résultats prouvent que les Directeurs techniques ne sont pas satisfaits des prestations de leurs collaborateurs (100%). Cette insatisfaction est due selon eux à une absence de motivation chez leurs collaborateurs, à l'inadéquation poste-qualification du personnel, au recrutement du personnel sur le tas sans prise en compte des besoins réels de l'organisation. Par ailleurs, le personnel est vieillissant et sont sans dynamisme au travail.

✓ Identification des besoins de formation.

Quant à la question de savoir à quelle occasion ils identifient les besoins de formation de leurs collaborateurs, ils ont tous reconnu n'avoir jamais identifié un besoin de formation parce que le processus de formation ne s'y prête pas. Ils expliquent que le stage de formation est une libéralité accordée au personnel. Les choix de formation du personnel sont soumis à la hiérarchie à titre de formalité. Mais l'un des directeurs techniques reconnaît qu'il lui arrive d'orienter les choix de formation de certains de ses collaborateurs.

✓ **Tableau 9** : Connaissance d'orientations stratégiques en matière de formation

Les résultats se présentent comme suit :

Réponses	Effectif	Taux (%)
oui	-	-
non	2	100
Total	2	100

Source : Résultats de nos investigations

Jusqu'à la date de notre entretien, il n'existe aucun document retraçant les orientations du CNCB en matière de formation professionnelle continue, parce que la formation est perçue comme une libéralité.

Mais ils affirment qu'un projet de plan de formation pluriannuel est en cours d'élaboration sur la demande de leur ministère de tutelle.

✓ Suivi post formation

A la question de savoir s'ils constatent une amélioration dans le rendement de leur collaborateur à leur retour de formation, les deux (02) directeurs techniques affirment que l'on observe rarement une amélioration. Cela s'explique par le fait que bon nombre de leurs collaborateurs nourrissent beaucoup plus l'envie de voyager que de se faire former ; les formations choisies sont soit sans rapport avec le travail, soit l'agent n'a pas le pré-requis pour suivre le module de formation choisi et assimile donc mal l'enseignement reçu. Aussi la complaisance du personnel dans le quotidien ne facilite-t-elle pas non plus la mise en pratique du minimum acquis en formation.

La formation dans son processus n'attribue aucun rôle aux supérieurs hiérarchiques dans le suivi post-formation.

✓ **Tableau 10** : Gestion de la formation au CNCB

A la question relative à la gestion de la formation, les résultats se présentent comme suit :

Réponses	Effectif	Taux (%)
oui	1	50
non	1	50
Total	2	100

Source : Résultats de nos investigations

L'un des directeurs interrogés s'est déclaré satisfait de la gestion actuelle de la formation, l'autre est d'un avis contraire.

Mais tous pensent que le CNCB doit mieux faire et disposer obligatoirement d'un plan de formation afin d'assurer la relève des cadres. Néanmoins un préalable est nécessaire en matière de recrutement, de gestion des carrières et d'évaluation du rendement.

2- Données obtenues au moyen des questionnaires

a- Questionnaires à l'endroit des cadres en charge de la gestion de la formation

Notre première question a été de savoir si le CNCB a défini des orientations en matière de formation. En réponse à cette question, nous avons obtenu les résultats suivants :

✓ **Tableau 11** : Existence de politique de formation

Réponses	Effectif	Taux (%)
oui	-	-
non	3	100
Total	3	100

Source : Résultats de nos investigations

Les données montrent l'inexistence de politique (100%). Quant au pourquoi, l'un des enquêtés pense que cela est dû au fait que, le personnel a été géré depuis longtemps par des personnes non qualifiées.

Afin d'avoir la conception de ces cadres sur la formation professionnelle continue, nous avons posé la question suivante : « Que représente pour vous la formation professionnelle continue du personnel de votre structure ». Nous avons obtenu les informations ci-après :

✓ **Tableau 12** : Conception de la formation

Réponses	Effectif	Taux
Un outil au service du personnel	1	33,33
Un outil au service de l'organisation	3	100
Une obligation pour l'office	-	-
Un droit pour les salariés	-	-
Un investissement pour l'office	1	33,33

Source : Résultats de nos investigations

D'après les données du tableau, une seule personne conçoit la formation comme un investissement. Mais tous sont d'avis qu'elle est au service de l'organisation et une autre estime qu'elle l'est aussi pour le personnel.

Mais dans cette logique, sur quelle base a été décidée la formation professionnelle du personnel ?

Les résultats se présentent comme suit :

✓ **Tableau 13** : Base d'autorisation de la formation⁷

Réponses	Effectif	Taux (%)
Sur la demande des supérieurs hiérarchiques	1	33,33
Sur la base de dysfonctionnements constatés	-	-
Pour accompagner la mobilité interne	2	66,67
En fonction des attentes du personnel	-	-
En fonction de l'évolution des métiers	1	33,33

Source : Résultats de nos investigations

Le tableau révèle que la formation est décidée essentiellement en vue d'accompagner la mobilité interne et accessoirement sur la demande des supérieurs hiérarchiques et en fonction de l'évolution des métiers.

Alors sur quoi se base t-on pour valider les choix de formation faits par le personnel ? Les données collectées sont les suivantes :

✓ **Tableau 14** : Base d'autorisation des choix de formation du personnel

Réponses	Effectif	Taux (%)
En fonction des besoins de compétences de l'organisation	1	33,33
En adéquation avec le poste occupé	3	100
En fonction des attentes des salariés	-	-

Source : Résultats de nos investigations

⁷ Il faut noter qu'en ce qui concerne les tableaux 12, 13, 14, 15 19, 20, 21 22 plusieurs réponses sont possibles, ce qui fait que le total dépasse parfois le pourcentage initial (100%).

Les résultats obtenus montrent qu'il n'est tenu compte que de l'adéquation avec la formation choisie et poste occupé pour valider les choix de formation des collaborateurs.

Qui sont donc les acteurs impliqués dans le processus de formation ? Les résultats donnent les renseignements ci-après.

✓ **Tableau 15** : Acteurs du processus de formation

Réponses	Effectif	Taux (%)
Direction générale	1	33,33
Le service RH	2	66,67
La hiérarchie directe de l'agent concerné	-	-
Total	3	100

Source : Résultats de nos investigations

Les données contenues dans le tableau permettent de constater que la hiérarchie directe des agents bénéficiant de la formation n'est pas impliquée.

En vue de savoir si le CNCB joue un rôle dans la qualité de la formation de son personnel, la question suivante a été posée : « Avez-vous connaissance des contenus des modules de formation et de leurs objectifs pédagogiques avant de les autoriser ? »

Les données se présentent comme suit :

✓ **Tableau 16** : Connaissance du contenu des modules de formation

Réponses	Effectif	Taux (%)
oui	2	66,67
non	1	33,33
Total	3	100

Source : Résultats de nos investigations

Les résultats figurant dans le précédent tableau révèlent que (02) deux des (03) trois cadres interrogés ont connaissance du contenu des modules et de leurs objectifs pédagogiques.

A la question de savoir s'il sont satisfait de la gestion actuelle de la formation, les résultats font état de ce qui suit :

✓ **Tableau 17** : Satisfaction de la gestion de la formation

Réponses	Effectif	Taux (%)
oui	-	-
non	3	100

Source : Résultats de nos investigations

La réponse à cette question prouve que les cadres interrogés ne sont pas satisfaits.

b- Questionnaire au personnel bénéficiant de formation professionnelle continue

Notre première question a été de demander à chaque enquêté sa catégorie socio professionnelle. En réponse à cette question, nous avons obtenu les informations ci-après :

✓ **Tableau 18** : Répartition des enquêtés par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectif	Taux (%)
Cadre supérieurs	17	62,98
Cadre de maîtrise	5	18,51
Cadre d'exécution	5	18,51
Total	27	100

Source : Résultats de nos investigations

Il ressort de la lecture de ce tableau que dix-sept (17) cadres ont répondu à notre questionnaire, cinq (5) agents de maîtrise de même que cinq (5) agents d'exécution, soit au total vingt-sept (27) personnes sur trente-sept (37) ayant effectivement reçu les questionnaires.

Par la suite on a voulu savoir si chacun d'eux a connaissance des responsabilités liées à son poste. Les renseignements obtenus se présentent comme suit :

✓ **Tableau 19** : Connaissance des responsabilités liées aux postes occupés

Catégories	Réponses	Effectif	Taux (%)
Cadres supérieurs	oui	16	94,12
	non	1	5,88
Cadre de maîtrise	oui	5	100

	non	-	-
Cadres d'exécution	oui	4	80
	non	1	20

Source : Résultats de nos investigations

Les données de ce tableau montrent qu'en général, les agents ont connaissance des responsabilités liées à leur poste, soit 92,59 % des personnes enquêtées.

Par ailleurs, nous avons voulu savoir ce que le personnel entend par formation professionnelle continue. Ainsi à la question « Que représente pour vous la formation professionnelle continue du personnel ? » De la définition de la formation, trois notions clés sont à retenir à savoir :

- L'acquisition de nouvelles connaissances,
- le renforcement des capacités,
- l'initiation aux techniques modernes du métier.

Il est à faire remarquer que tous les enquêtés n'ont pas répondu à cette question. Les résultats obtenus se présentent donc comme suit :

✓ **Tableau 20** : Nombre de personnes ayant répondu à cette question

Catégories	Effectif	Taux (%)
Cadre supérieur	10	58,82
Cadre de maîtrise	4	80
Cadre d'exécution	3	60

Source : Résultat de nos investigations

Le dépouillement des réponses se présente ainsi :

✓ **Tableau 21** : Définition de la notion de formation

Catégories	Réponses	Effectif	Taux
Cadre supérieur	Acquisition de nouvelles connaissances	5	50
	Renforcement de capacités	10	100
	Initiations aux techniques modernes du métier	5	50
Cadre de maîtrise	Acquisition de nouvelles connaissances	-	-

	Renforcement de capacités	4	80
	Initiations aux techniques modernes du métier	1	20
Cadre d'exécution	Acquisition de nouvelles connaissances	3	75
	Renforcement de capacités	3	75
	Initiations aux techniques modernes du métier	-	-

Source : Résultats de nos investigations

Le tableau montre que la majorité (100%) des enquêtés ayant répondu perçoit la formation comme un renforcement de capacité ; 47,05 % comme une acquisition de nouvelles connaissances et 35,29 % comme l'initiation aux techniques modernes du métier.

Trois (03) personnes parmi les enquêtés le voient comme le moyen d'obtenir une promotion, une (01) autre comme une possibilité d'études et l'une (01) d'entre elles comme un moyen de spécialisation.

Aussi, avons nous voulu savoir sur quelle base ils choisissent leurs modules de formation. A cette question, nous avons eu les réponses suivantes :

✓ **Tableau 22:** Motivation du choix des modules de formation

Catégories	Réponses	Effectif	Taux
Cadre supérieur	Responsabilités liées au poste	16	94,11
	Sur proposition de votre hiérarchie	-	-
	En fonction des attentes personnelles	4	23,52
Cadre de maîtrise	Responsabilités liées au poste	4	80
	Sur proposition de votre hiérarchie	-	-
	En fonction des attentes personnelles	2	40
Cadre d'exécution	Responsabilités liées au poste	4	80
	Sur proposition de votre hiérarchie	-	-
	En fonction des attentes personnelles	1	20

Source : Résultats de nos investigations

Somme toute, les données du tableau nous montrent que 24 personnes soit 88,88% choisissent leur module en fonction des responsabilités liés à leur poste ; la hiérarchie n'intervient pas au niveau des choix de modules de formation et 7 enquêtés soit 25,92 % choisissent leur modules en fonction de leurs attentes personnelles.

A la question de savoir s'ils sont satisfaits des modules de formations suivies, nous avons obtenu les réponses suivantes :

✓ **Tableau 23** : Satisfaction des modules de formation

Catégories	Réponses	Effectif	Taux
Cadre supérieur	oui	17	100
	non	-	-
Cadre de maîtrise	oui	5	100
	non	-	-
Cadre d'exécution	oui	5	100
	non	-	-

Source : Résultats de nos investigations

On constate que tous les enquêtés sont satisfaits des modules de formation qu'ils suivent.

Mais ces formations ont-elles en réalité un impact sur leur rendement ? Les réponses à cette interrogation se présentent comme suit :

✓ **Tableau 24** : Impact des modules de formation sur le rendement

Catégories	Réponses	Effectifs	Taux
Cadre supérieur	oui	15	88,23
	non	2	11,77
Cadre de maîtrise	oui	5	100
	non	-	-
Cadre d'exécution	oui	4	80
	non	-	-

Source : Résultats de nos investigations

Ces données montrent que le personnel, en majorité, ne rencontre pas de difficultés à mettre en pratique les acquis de la formation.

Afin de savoir si le personnel serait prêt à accepter un changement dans la gestion de la formation, la question suivante a été posée : « Accepteriez vous que votre supérieur hiérarchique et le service RH orientent les choix de formation ?

Les réponses suivantes ont été obtenues à savoir :

✓ **Tableau 25** : Changement du processus de formation

Catégories	Réponses	Effectifs	Taux
Cadre supérieur	oui	9	52,94
	non	8	47,06
Cadre de maîtrise	oui	2	40
	non	3	60
Cadre d'exécution	oui	3	60
	non	2	40

Source : Résultat de nos investigations

Les résultats contenus dans ce tableau prouvent que peu de cadres accepteront que la décision de formation provienne de leur hiérarchie (52,94%), il en est de même pour les agents de maîtrise (40%) et d'exécution (60%).

B. Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

Elles sont de plusieurs ordres :

En premier lieu, avoir les données de l'échantillon représentatif nous a été quelque peu difficile parce qu'ayant choisi comme population cible tout le personnel bénéficiant de formation et travaillant au siège eu égard au temps qui nous était imparti et aux moyens dont nous disposions. Or nous avons été confronté à un faible taux de distribution et de réponses aux questionnaires.

En second lieu, nous n'avons pas pu nous entretenir avec tous les directeurs techniques ; de même nous n'avons pas pu soumettre tout le personnel ciblé à nos questionnaires en raison de la jouissance des congés administratifs. Certaines personnes se sont montrées sceptiques à notre égard sous prétexte qu'elles ont été soumises à trop de questionnaires au cours de cette période et que cela les empêche d'évoluer dans le travail. Aussi, d'autres trouvaient-ils certaines questions trop pertinentes et ont préféré ne pas y répondre par peur de leur hiérarchie.

Une autre difficulté est liée au fait que les personnes enquêtées se sont juste contentées de cocher les réponses sans donner l'explication qui nous permettrait de mieux les comprendre.

Nous passerons à présent à l'analyse des données et à la vérification des hypothèses.

III. Analyses des données

Elle sera axée sur les trois problèmes spécifiques identifiés pour notre étude. Elle sera faite sur la base des données issues aussi bien des entretiens que des questionnaires.

A. Absence d'identification et d'analyse des besoins de formation

De nos entretiens avec les directeurs techniques, il ressort qu'ils ne sont pas acteurs de la formation de leurs collaborateurs étant donné qu'elle constitue une libéralité sans rapport avec le travail. Cela s'illustre au niveau du tableau 7 vu que c'est un seul cadre qui perçoit la formation comme un investissement. Mais il faut quand même noter qu'en l'absence de fiche de poste bien conçue, le personnel a connaissance des responsabilités liées aux postes (92,59%) et que des objectifs sont fixés à chaque service sur la base des programmes d'actions annuels.

Le problème majeur est qu'aucun des deux (02) directeurs techniques n'est satisfait de leurs collaborateurs (tableau 3) ; cela devrait donc être à la base de l'identification des besoins de formation. Mais ce n'est pas le cas.

Aussi les modules de formations choisis sont autorisés en tenant compte uniquement de l'adéquation avec le poste occupé et non également des besoins de compétences de l'organisation et de la demande de la hiérarchie (tableau 8 et 9).

Or, dans une logique de compétences et de compétitivité, il est inconcevable que de nos jours, la formation soit accordée comme une libéralité au personnel. Vu les coûts qu'elle induit, la formation doit être décidée pour réellement régler des problèmes d'organisation.

De même, la non implication des directeurs techniques dans l'identification des besoins de formation, vu qu'ils ne sont pas satisfaits de leurs collaborateurs dénote des grandes difficultés de gestion qui s'observe au niveau de la formation.

On pourrait être tenté de dire que le CNCB investit inutilement dans la formation de son personnel.

B. L'inexistence de politique et de plan de formation

De nos entretiens et des données collectées auprès des cadres en charge de la formation à la date de notre travail, il n'existe aucun document en matière de gestion de la formation (tableau 6) ; nous avons pu également le constater étant donné qu'aucun document de politique, ni de plan de formation n'a pu nous être montré. Ils en sont conscients vu qu'un projet de plan est en cours d'élaboration.

Mais il faut noter qu'il leur arrive parfois au service RH d'élaborer un planning de formation du personnel. Mais cela n'est pas possible tous les ans puisque que les choix de modules de formation par les bénéficiaires s'échelonnent sur toute l'année.

Or, les formations doivent être retenues et planifiées en fonction des périodes d'activité de l'entreprise. De même, des mesures doivent être prises pour assurer l'intérim de l'agent en formation.

Si une politique était élaborée, elle permettrait de faire les bons choix en matière de formation et de décider des formations utilement sur des bases reconnues et acceptées de tous.

En ce qui concerne le plan de formation, s'il est élaboré, il contribuerait à une bonne gestion et un bon suivi de carrières du personnel de l'organisation.

C. Le suivi post formation

Dans la pratique du CNCB, un rapport de mission est remis par chaque agent revenant de la formation à la Direction Administrative et Financière.

Mais la mise en pratique réelle des acquis de formation est confrontée à de nombreux problèmes même si le personnel affirme (100%) être satisfait des modules de formation et que ces dernières ont un impact sur leur rendement. Or, les deux (02) directeurs techniques affirment ne pas observer la moindre amélioration dans le rendement de leurs collaborateurs pour de nombreuses raisons que sont : la complaisance dans le quotidien, la majorité du personnel nourrit beaucoup plus l'envie de voyager que de suivre la formation, les formations sont choisies soit sans rapport avec le travail, soit le personnel n'as pas le pré requis pour suivre la formation choisie. De même la non implication en amont de l'encadrement, ne permet pas de les impliquer en aval pour ce qui de la mise en pratique des acquis de formation.

Paragraphe 2 :De la vérification des hypothèses et l' établissement du diagnostic

Nous mettrons l'accent sur la vérification des hypothèses formulées au début de notre étude (I) et nous établirons le diagnostic de notre étude (II).

I. Vérification des hypothèses

Sur la base des données obtenues et des analyses faites, nous vérifierons la pertinence de nos hypothèses et leur degré de validation.

- Hypothèse spécifique 1

D'après les données collectées auprès du personnel, des directeurs techniques et des cadres en charge de la formation, la formation du personnel est loin d'être considérée comme un moyen de résolution des problèmes majeurs de l'organisation et un investissement. Ainsi, de nos entretiens avec les directeurs techniques, l'on constate qu'il n'existe aucun cadre favorisant la bonne identification des besoins de formation à travers une évaluation du personnel. De même, la façon dont les formations sont autorisées prouve que l'on ne tient pas non plus compte d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Partant de ces différents résultats obtenus, l'on peut donc affirmer que la formation est perçue comme un gage de sécurité et de paix sociale au CNCB et que l'inexistence d'un cadre d'évaluation du rendement et d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences favorise cet état de chose.

Notre hypothèse est donc vérifiée car ***l'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation est due à l'inexistence d'un cadre d'évaluation du rendement et d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences du CNCB.***

- Hypothèse spécifique 2

Des résultats de notre enquête, il ressort que le CNCB n'a défini aucune orientation en matière de ressources humaines en général et de formation professionnelle continue du personnel en particulier. De même aucun document de politique ni aucun plan de formation n'a jamais été élaboré au CNCB. Etant donnée que la formation est perçue comme un gage de sécurité et de paix sociale, l'on peut aisément comprendre qu'aucun axe ni orientation stratégiques n'aient été définis en la matière. Vu l'importance de la politique et du plan de formation, s'ils n'ont pas été définis depuis l'existence du CNCB et étant que la formation ne suit pas un processus décidé et accepté de toute l'organisation, l'on peut alors dire qu'il y a une méconnaissance de leur utilité.

Notre hypothèse se trouve donc fondée car ***l'inexistence de politique et de plan de formation est due à une méconnaissance de leur importance.***

- Hypothèse spécifique 3

De nos investigations, il ressort qu'aucune évaluation des formations suivies n'est faite. Vu le processus que suit la formation, il serait difficile qu'une évaluation pertinente en soit faite étant donné que les supérieurs hiérarchiques devant servir de coach dans la mise en pratique des acquis ne sont pas acteurs du système de formation en aval. L'on peut aisément conclure que l'absence d'évaluation et de suivi post formation est due au non respect du processus adéquat de formation qui s'observe par la non implication de la hiérarchie dans le processus.

Notre hypothèse est justifiée vu que ***l'absence de suivi post formation est due au non respect du processus de formation.***

II. Diagnostic de l'étude

✓ Élément de diagnostic de l'hypothèse n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que l'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation est due à l'absence d'un bon système d'évaluation des performances, la formation est accordée comme une libéralité et n'implique pas tous les échelons hiérarchiques, à l'absence d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.

✓ Élément de diagnostic de l'hypothèse n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous conduit à soutenir définitivement que l'absence d'une politique de formation et d'un plan de formation est due à une méconnaissance de leur importance et utilité.

✓ Élément de diagnostic de l'hypothèse n°3

Suite à la vérification de l'hypothèse n°3, nous retenons que l'absence d'évaluation des formations est due au non respect du processus adéquat de formation qui n'implique pas la hiérarchie directe des formés.

De façon générale l'on peut dire que le système de formation professionnelle continue du personnel du CNCB est inadéquat eu égard à toute l'importance que revêt cette dernière dans une organisation. La formation accordée au personnel vise beaucoup plus à préserver la paix sociale au sein de l'organisation au lieu d'être un acte de gestion. C'est un investissement qui pourra à la longue être rentable pour le CNCB.

Il serait donc important de revoir tout le système de formation du CNCB afin d'instaurer une réforme qui rendrait le système plus pertinent.

Nous aborderons à présent l'étape des approches de solutions et des recommandations.

CHAPITRE DEUXIEME

DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME PERFORMANT DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE AU CNCB

Disposer de ressources humaines qualifiées et compétentes est un atout pour la productivité dans toute organisation. L'un des outils de gestion permettant d'atteindre cet objectif est la formation. Elle perçue de nos jours comme un investissement qui doit produire un retour sur investissement pour l'organisation. La mise en place d'un bon système de formation professionnelle continue passe par des propositions de solutions.

Section 1 : Les approches de solutions liées aux problèmes identifiés

Elle passe en premier lieu par la définition d'orientations stratégiques en matière de formation du personnel, en second lieu par une identification et analyse rationnelle des besoins de formation en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation et enfin par l'évaluation ainsi que le suivi post formation.

Paragraphe 1 : De la définition d'axes stratégiques à l'analyse des besoins de formation

I. La définition d'axes stratégiques en matière de formation

La formation étant un acte de gestion, sa mise en œuvre par les acteurs concernés doit répondre à des règles bien définies. Elle passe par l'élaboration d'une politique qui n'est rien d'autre que l'énoncé officiel d'un principe ou d'une règle que les membres d'une société doivent observer.

Elle permettrait de savoir qui, quand, et comment mettre en œuvre le processus de formation. Ce document de politique est élaboré par des acteurs de l'organisation que sont : la direction générale, le chef personnel, les représentants du personnel. Il peut- être élaboré avec l'aide de personnes externes comme les consultants en RH.

La définition des axes stratégiques doit tenir compte de certains outils existant et servant à la gestion du personnel notamment la politique stratégique de développement du CNCB. Il doit être en conformité avec les textes juridiques existant dans le domaine Toute politique est accompagnée d'une procédure qui est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées et qui indique au personnel comment la mettre en œuvre.

Alors qu'une politique pose le principe général, la procédure fixe les modalités pratiques d'application, la manière d'actualiser la politique. C'est un «mode d'emploi» qui fait connaître les règles, les méthodes et les séquences à mettre en œuvre par différentes personnes. Elle décrit les actions à réaliser par les différents acteurs concernés, les informations à échanger, les moyens à utiliser. Elle

explicite dans un langage directement accessible qui fait quoi, où, comment et pour quelle fin. Elle répond donc aux questions : Qui fait quoi ? Que fait-on ?

Les orientations une fois définies et le document de politique élaboré, il doit être soumis à l'approbation du Conseil d'Administration avant son entrée en vigueur. Il comporte les parties ci après :

- le cadre juridico institutionnel
- les outils servant de base à la politique
- le titre de la politique
- la date d'entrée en vigueur de la politique et la date de révision
- l'objet de la politique
- la définition des concepts ou termes clés de la politique
- le guide d'application et procédures de la politique
- la mise en œuvre et le contrôle de l'effectivité de la politique.

La politique doit être diffusée et expliquée au besoin au personnel afin qu'elle soit comprise et adoptée par tous. Elle contribuera à changer la perception de la formation par le personnel.

II. L'identification et l'analyse des besoins de formation

Un besoin de formation comme précédemment défini, est l'ensemble des décalages qui s'observent entre les compétences nécessaires à l'organisation et celles disponibles au niveau du personnel. Le besoin de formation s'exprime par rapport à la différence existant entre les compétences optimales requises pour le poste et celles du titulaire en rapport avec les tâches à exécuter ou les résultats à atteindre. Mesurer cet écart, c'est cerner les compétences à acquérir ou à améliorer chez les agents.

Mais la question fondamentale qui se pose est celle de savoir comment mesurer cet écart ? Autrement dit, sur quelles bases et avec quels instruments détermine-t-on cet écart ?

A. L'identification des besoins de formation

Plusieurs moyens permettent d'identifier ces besoins de formation mais il faut également tenir compte d'un certain nombre de facteurs

1. Les facteurs inducteurs de formation

a. La stratégie de développement du CNCB

Le CNCB évoluant dans le secteur des transports (maritime, routier), il doit faire face à de nombreux défis et s'adapter aux changements. Sa stratégie ou politique de développement doit tenir

compte de tout ceci, de même que des objectifs de son ministère. Cela pourrait nécessiter de nouvelles compétences et si possible des besoins de formation.

Ces besoins sont qualifiés de besoins institutionnels parce que s'inscrivant étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement du CNCB.

b. L'évolution des emplois et des effectifs

Compte tenu des progrès technologiques, l'organisation peut être confrontée à la disparition de certains emplois, à l'émergence d'autres. L'on peut également faire face à un départ à la retraite massif de certains agents occupant des postes clés dans l'organisation.

c. Les attentes individuelles ou des groupes

Les personnes travaillant dans l'organisation ont chacun un projet professionnel et un plan de carrière dont l'organisation doit tenir compte en vue d'accompagner la mobilité interne. Cela peut être possible grâce à la formation.

Ces trois éléments peuvent être sources d'un besoin de formation mais comment déceler le besoin de formation et le domaine dans lequel il s'inscrit ?

2. Les techniques de recueils des besoins

Elles permettent de détecter le besoin de formation auprès du personnel

a. L'entretien d'évaluation

C'est une discussion formalisée entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur sur les objectifs qui lui ont été fixés, le degré d'atteinte de ses objectifs, les difficultés rencontrées et les correctifs à apporter. Il est en aval d'un système d'évaluation du personnel basé sur l'appréciation du rendement. Il permet d'observer l'écart entre le rendement attendu et celui réalisé. Il favorise la détection des éventuelles actions de formation.

b. L'audit organisationnel

Il consiste à faire l'analyse du fonctionnement des grandes fonctions de l'organisation, de déterminer les dysfonctionnements et leurs causes. Les causes identifiées peuvent être objet d'actions de formation afin de pallier les dysfonctionnements.

c. L'expression des besoins des salariés

C'est un moyen utilisé pour saisir les attentes individuelles, et parfois une méthode structurée à partir d'un catalogue d'actions de formation proposées au personnel. Elle porte sur :

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

La formation n'étant pas une fin en soi, il serait judicieux d'analyser les besoins identifiés afin qu'elle soit réellement un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois, les potentiels et les aspirations de chacun avec les opportunités de carrières.

B- L'analyse des besoins de formation

L'analyse des besoins de formation est l'une des étapes fondamentale du processus d'élaboration du plan 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. 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, ils doivent disposer des outils nécessaires et adopter les démarches pertinentes d'analyse afin de bien analyser les besoins de formation du personnel.

1. Les outils d'analyse

Le CNCB doit donc mettre au point ou disposer de ces trois outils que sont :

a. La fiche de description de poste

C'est un outil de gestion qui renseigne sur les missions, les responsabilités, les attributions, les compétences requises pour occuper un poste. Il permet au titulaire du poste de connaître les attentes de ses supérieurs hiérarchiques vis-à-vis de lui. Il facilite l'identification de l'écart entre les compétences dont dispose le titulaire et celles requises pour le poste.

Le CNCB doit prévoir des fiches de description de postes pour tous les postes de son organisation. Il peut être élaboré d'un commun accord entre l'encadrement et chaque collaborateur ou avec l'aide d'un expert.

b. Le référentiel des compétences

C'est un document qui expose les compétences requises dans une organisation, dans un secteur d'activité. C'est le résultat d'une démarche qui dresse l'inventaire des compétences nécessaires et de leur évolution. C'est un précieux outil qui permet à une organisation de disposer de toutes les compétences nécessaires pouvant faciliter son essor.

Le CNCB 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 le recrutement ou la formation.

c. La fiche de diagnostic individuel des compétences

C'est un document qui établit à un moment donné les compétences réelles dont dispose le personnel d'une organisation de façon individuelle. Il permet de pouvoir identifier les écarts entre les compétences requises et celles disponibles. Il permet de savoir si les agents ont le pré requis pour suivre certaines actions de formation.

Le CNCB doit procéder à ce diagnostic en premier lieu en vue d'une réforme réelle de son système de formation et de l'aboutissement du projet de plan de formation en cours.

Il ne suffirait pas pour le CNCB de disposer de ces outils d'analyse, il faudra également adopter une démarche d'analyse qui permettra à la structure de rentabiliser son investissement dans la formation.

2. La démarche d'analyse des besoins

a. Les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l'organisation

Il s'agit d'identifier l'ensemble des compétences requises pour un emploi et de comparer avec celles détenues par les ressources humaines dont dispose l'organisation.

L'on peut également identifier un indicateur physique permettant de déterminer un gain d'amélioration. On observera le niveau de performance des personnes concernées en fonction des paramètres concourant à l'obtention du résultat escompté.

b. Les méthodes centrées sur l'expression des attentes

On part de l'expression des attentes des individus ou groupe d'individus de l'organisation en estimant qu'ils ont analysé leur besoin de formation.

La bonne analyse des besoins de formation nécessite les outils supra-cités quelle que soit la démarche d'analyse adoptée.

Paragraphe 2 : De la mise en œuvre à l'évaluation de la formation

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise.

I. La définition du plan de formation

Elle passe par la définition des objectifs généraux du plan de formation, les priorités à satisfaire. Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action. Il sera question pour le chargé de la formation à cette étape de traduire les objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires affectées à ce fait.

Le plan de formation du CNCB comprendra :

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

En matière de modalité de formation, deux possibilités s'offrent aux organisations à savoir :

- la formation en interne qui est assurée par l'organisation elle-même ;
- la formation en externe (interentreprises, intra-entreprises).

II. L'exécution du plan de formation

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et de les évaluer.

En fonction de la programmation des actions de formation, il est important de prévoir avec l'encadrement concerné, les départs en formation, les dispositions conséquentes pour que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas perturbé.

La bonne exécution du plan de formation passe par un bon suivi des réalisations prévues. A cet effet, un tableau de bord doit être élaboré pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire des actions. Il sert d'outil de pilotage, d'aide à la décision et de support de compte rendu.

Dans ce tableau de bord, on peut retrouver les données relatives :

- aux dépenses de formation, et leur traduction en pourcentage de la masse salariale ;

- à la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation ;
- au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégorie de personnel ;
- au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'actions ;
- au coût des actions de formation rapporté aux prévisions budgétaires ;
- au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

Il ne suffit pas d'un bon suivi de l'exécution du plan de formation pour s'assurer de l'effet-formation dans l'entreprise, il faudra en évaluer les résultats.

III. L'évaluation de la formation

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

Le suivi post formation est l'une des activités essentielles de la formation dont l'objectif est d'aider l'agent formé à appliquer dans son contexte professionnelle, les acquis de la session de formation. Cela nécessite donc l'appui de l'encadrement qui joue un rôle d'accompagnateur, de coach. Cela suppose donc que l'encadrement maîtrise les objectifs de la formation ou y a participé.

Pour cela, il urge d'impliquer la hiérarchie directe (encadrement) des agents en amont c'est-à-dire au moment de l'identification des besoins, de diffuser et de communiquer le plan de formation retenu à l'ensemble du personnel.

Toutes ces propositions de solutions si elles sont mises en œuvre, permettront de rendre le système de formation plus pertinent et ainsi le réformer. Mais la réussite de cette réforme passe par des préalables indispensables que le CNCB devra observer.

Section 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions

Elles passent d'une part par des recommandations en vue de la mise en œuvre des approches de solutions (paragraphe 1) et d'autre part par des recommandations aux autorités en charge de la gestion du CNCB (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Les actions nécessaires à la mise en œuvre des solutions

Elles tournent autour de plusieurs points que sont :

I. La volonté politique

Comme le dit l'adage : « **vouloir c'est pouvoir** ». La condition sine qua none pour la mise en œuvre de la réforme passe par une volonté politique des autorités en charge de la gestion du CNCB. C'est à eux de décider de la réforme et d'impliquer les différents acteurs de l'organisation (encadrement représentant du personnel). Ils doivent pouvoir communiquer et sensibiliser le personnel sur cette réforme qu'ils envisagent et en exposer le bien fondé pour avoir l'adhésion de tous. Mais il faut noter qu'ils se heurteront à des résistances comme dans tout changement organisationnel, étant donné que la formation ne sera plus une libéralité, mais accordée à ceux qui mettent réellement leur compétences au service de l'organisation et font transparaître leur potentiel. Ils doivent pouvoir faire preuve de rigueur et de sérieux pour la prospérité du CNCB.

II. L'implication de la hiérarchie

C'est l'une des conditions essentielles pour que la réforme du système de formation soit une réussite. L'encadrement doit être impliqué à tous les niveaux du processus ; et cela doit être bien précisé dans la politique. Il doit être l'acteur de l'identification des besoins au niveau sectoriel, dans la validation du plan de formation, dans la mise en œuvre du plan de formation. Il joue également un rôle important dans le suivi post formation qui est la phase de rentabilisation de l'investissement-formation. Aucun système de formation ne serait rentable si l'encadrement n'est pas impliqué.

III. Un bon système de recrutement

C'est un élément important qui, mis en place en amont, faciliterait l'identification et l'analyse des besoins de formation. Il consisterait à identifier les réels besoins en ressources humaines du CNCB aussi bien en quantité (effectifs) qu'en qualité (compétences). Il faudra pour cela tenir compte des

missions du CNCB et des moyens dont il dispose. Les recrutements doivent se faire désormais quand il y a un réel besoin de personnel et veiller à respecter l'adéquation profil –poste au moment du recrutement et du redéploiement du personnel. Cela permettrait d'identifier facilement l'écart entre les compétences dont dispose le titulaire du poste et celles requises. L'existence de fiche de description de poste permettrait une bonne analyse des besoins identifiés ou des besoins exprimés par le titulaire du poste ou son supérieur. Ainsi les actions de formation pourraient-elles être plus facilement assimilées par les formés si cela s'inscrivait dans leurs domaines de compétences et s'ils disposaient de pré-requis. Mais il faut pour cela que le recruté soit intégré à son poste de travail et que des objectifs lui soient fixés périodiquement.

Il faut noter qu'en retour la formation pourrait être un élément qui favoriserait un recrutement en interne pour pouvoir un poste vacant (mobilité interne).

IV. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

C'est une démarche qui permet d'anticiper sur les besoins réels de l'organisation en ressources humaines (effectif, compétences) à un horizon donné. Elle participe d'un bon suivi de carrières des ressources disponibles. Elle vise :

- à maîtriser la configuration actuelle des ressources d'une organisation (effectif, âge, sexe, catégorie socio professionnelle, compétences disponibles dans l'organisation),
- à prévoir les éventuels mouvements du personnel (recrutement , retraite, promotion décès etc),
- à prévoir les besoins en ressources humaines de l'organisation à un horizon donné en tenant compte de l'évolution de ses activités et de l'évolution probable de son environnement,
- à déterminer l'écart entre la prévision des besoins et celle de l'évolution des RH de l'organisation.

Le CNCB doit donc maîtriser la configuration de son personnel, prévoir leur évolution et anticiper sur ses besoins dans le futur en tenant compte du secteur dans lequel il évolue et de ses projets organisationnels. Cela lui permettrait de prendre des décisions pour palier aux écarts. Cela faciliterait l'identification des besoins de formation, le choix des actions de formation et l'élaboration du plan de formation sur un horizon précis.

V. Un système d'évaluation basée sur la performance

Il est aussi important que le CNCB revoit son système d'appréciation du personnel qui est basé sur la notation. Pour décider des bonnes actions de formation il faudra identifier les réels besoins en utilisant les outils adaptés. L'évaluation basée sur la performance est un outil de gestion qui permet d'impliquer l'encadrement dans l'identification des besoins de formation à travers l'entretien d'évaluation. Il est l'occasion pour le responsable hiérarchique d'approfondir et de formaliser la situation de ses collaborateurs en fonction de la réalité du travail dans son unité et des perspectives d'évolution dans l'organisation.

L'évaluation basée sur la performance est un processus qui en amont nécessite que des objectifs soient fixés au collaborateur par son supérieur hiérarchique, la mise à disposition des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs et en aval l'entretien d'évaluation. Ce système d'évaluation permettra au CNCB de mesurer précisément et systématiquement la contribution de chacun de ses salariés.

Avec ces différentes conditions nécessaires à la mise en place du système de formation, l'on constate que c'est tout le système de gestion des ressources humaines du CNCB qui doit être remis en cause à savoir : le recrutement, la GPEC, l'évaluation du personnel, la gestion des carrières, les outils de pilotage de gestion.

S'il est vrai que ces conditions faciliteront la mise en place d'un bon système de formation, il n'en demeure pas moins que nous avons des recommandations à formuler pour une bonne gestion des RH du CNCB en vue de sa prospérité.

Paragraphe 2: Des recommandations à l'endroit des acteurs de la gestion du CNCB

Nos recommandations iront à l'endroit des autorités en charge de la gestion du CNCB, puisqu'ils sont les principaux acteurs du changement qui pourrait s'opérer dans la gestion des ressources humaines même si le personnel doit être impliqué à travers ses représentants.

Le CNCB, pour repartir sur de nouvelles bases et instaurer un changement organisationnel nécessaire à sa pérennité, doit faire un audit organisationnel ou sortir de ses tiroirs les résultats des précédents audits et les exploiter. Les aspects que couvriront ces changements porteront sur :

I. La séparation de la gestion des RH de la gestion financière

En effet, de nos discussions avec certains agents maîtrisant les rouages du service RH, il ressort que le fait que le service ressources humaines soit sous la tutelle de la DAF depuis sa création

ne favorise pas la bonne gestion du personnel. L'on assiste à une préférence de la gestion financière au détriment de la gestion des RH.

II. La dépolitisation des postes stratégiques du CNCB

Comme dans toutes les entreprises étatiques ou semi étatiques, l'on remarque que les nominations et les recrutements sont faits sur des bases politiques ou relationnelles. Nous avons conscience que c'est un réel problème dont la résolution se heurtera à beaucoup d'obstacles. Or, pour une organisation pérenne l'on ne doit tenir compte que de ses réels besoins de compétences du CNCB et mettre le personnel qu'il faut à la place qu'il faut. Ainsi, le service des RH devra désormais être dirigé par des personnes qualifiées et ayant les compétences requises pour le faire.

III. L'exigence de qualité des centres de formation partenaires

Le CNCB doit s'inscrire désormais dans une logique de relation client- fournisseur avec ses centres de formation et exiger d'eux la qualité en matière de formation de son personnel. Il doit veiller à la connaissance du cahier de charge des formateurs, avoir connaissances des objectifs des actions de formation, des techniques et support de formation, afin de s'assurer que son personnel pourra aisément assimiler la formation.

IV. L'adoption d'un système de gestion axée sur les résultats ou par objectifs

Cela lui permettra de mieux suivre l'évolution de ses activités et la productivité de son personnel qui se mettra davantage à la tâche pour donner le meilleur de lui, puisque que ce système fait obligation au personnel d'atteindre les résultats ou objectifs fixés et de rendre compte à sa hiérarchie.

Nous aborderons à présent le récapitulatif de notre étude sur la réforme du système de formation professionnelle continue du personnel du CNCB à travers le tableau de synthèse de notre étude.

Tableau N° 2 : Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses	Approches de solutions
Niveau Général		Inadéquation du système de formation professionnelle continue du CNCB	Contribuer à la mise en place d'un système de formation performant	-		-
Niveau spécifique	1	Absence d'identification et d'analyse des besoins de formation	Disposer et utiliser les outils GRH permettant une bonne identification et analyse des besoins de formation	Perception de la formation par les autorités comme un gage de sécurité et de paix sociale	L'absence d'identification et d'analyse des besoins de formation est due à l'inexistence d'un cadre d'évaluation du rendement et d'une gestion prévisionnelle des RH	<p>Instaurer un cadre d'identification des besoins de formation en mettant en place un système d'évaluation basé sur la performance.</p> <p>Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettant d'anticiper sur les besoins de compétence de l'organisation.</p> <p>Disposer des outils servant à une bonne identification des besoins de formation</p> <p>Adopter une démarche rationnelle d'analyse des besoins de formation</p> <p>Impliquer l'encadrement dans l'identification des besoins de formation</p>

	2	Inexistence de plan de formation	Elaborer et disposer d'une politique de formation et d'un plan de formation annuel ou pluriannuel	Absence de définition des axes stratégiques et des orientations en matière de formation	L'inexistence de plan de formation est due méconnaissance de l'importance d'une politique et d'un plan de formation	<p>Définir les orientations stratégiques en matière de formation professionnelle continue du personnel</p> <p>Elaborer et disposer d'un document de politique de formation</p> <p>Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation annuel ou pluriannuel</p> <p>Suivre l'exécution du plan de formation à partir d'un tableau de bord</p>
	3	Absence d'évaluation post formation	créer un cadre de suivi et d'évaluation des acquis de la formation et de leurs impacts	Non implication de la hiérarchie directe dans le processus de formation	L'absence d'évaluation post formation s'explique par le non respect du processus de formation	<p>Suivre et évaluer les effets des actions de formation</p> <p>Mettre en place un cadre de suivi de formation impliquant l'encadrement.</p> <p>Mettre à disposition du personnel les moyens nécessaires à la mise en pratique des acquis de la formation</p>

CONCLUSION GENERALE

Disposer des ressources humaines compétentes est le levier de développement de toute organisation. Le capital humain doit donc occuper une place de choix dans les stratégies des organisations. Mais la gestion de ce capital humain est en proie à de nombreuses difficultés au CNCB comme démontré dans la restitution de nos observations de stage. Valoriser les ressources humaines en contribuant à leur développement a été l'objectif poursuivi tout le long de notre étude sur la réforme du système de formation professionnelle continue du personnel du CNCB.

La formation est un outil au cœur de la gestion des RH puisqu'elle peut se situer aussi bien en amont qu'en aval des autres fonctions de la gestion des ressources humaines. Elle est aussi bien au service du personnel que de l'organisation. Mais le CNCB ne la conçoit que comme un moyen de préserver la paix sociale. Les actions de formations répondent uniquement aux choix de son personnel. Rendre l'investissement-formation rentable pour le CNCB a été l'essentiel de notre apport. Elle passe par :

- la définition d'axes stratégiques en matière de formation professionnelle continue du personnel, qui servira de base à la mise en œuvre de la formation par le personnel. Elle rendra la gestion de la formation plus pertinente.
- l'adoption de démarche rationnelle d'analyse des besoins de formation qui tiennent compte réellement des besoins de compétences de l'organisation et des projets individuels du personnel.
- la planification des actions de formation retenues, qui faciliterait le bon suivi de la réalisation des modules de formation et l'établissement d'indicateurs.
- l'évaluation des actions de formation qui permettrait de savoir si les objectifs sont atteints et qu'elles contribuent réellement à l'accroissement de la productivité.

Le CNCB tirerait profit à mettre en œuvre les approches de solutions proposées, mais il faut pour cela que des changements soient opérés notamment en matière de : recrutement, de gestion des carrières, d'évaluation du rendement, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de rémunération, de relations collectives de travail. La gestion des RH est un ensemble de fonctions et pour qu'elle soit réellement efficace, une cohérence doit exister entre chacune d'elle afin de contribuer au succès organisationnel. Le CNCB doit donc veiller à l'existence de cette cohérence et disposer des ressources nécessaires à une bonne gestion de son personnel.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GÉNÉRAUX

- ✓ CITEAU (Jean-Pierre) ; *Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques*, 5^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 1999-2000, 227 p.
- ✓ LE GALL (Jean -Marc) ; *La GRH*, 6^{ème} édition, PUF, Paris, 2002, 126 p.
- ✓ PERETTI (Jean- Marie) ; *Gestion des ressources humaines*, 9^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2004-2005, 284 p.
- ✓ PERETTI (Jean-Marie) ; *Dictionnaire des ressources humaines*, 5^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008, 287 p.

II. OUVRAGES SPÉCIFIQUES

- ✓ DENNERY (Marc), *Piloter un projet de formation*, 4^{ème} édition, ESF, Paris, 2006, 222 p.
- ✓ Edmond (Marc) et Garcia-Locqueneux (Jacqueline), *Guide des méthodes et pratiques en formation*, Retz, 1998, 461 p.
- ✓ LAFITTE (Henry-Claude) et LAYOLE (Gérard), *Le plan de formation*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, 265 p.
- ✓ MEIGNANT (Alain), *Manager la formation*, 4^{ème} édition, Liaisons, Paris, 1997, 331 p.
- ✓ PAIN (Abraham), *Evaluer les actions de formation*, Editions d'organisation, Paris, 1992, 135p.
- ✓ TALBOT (J.R.) ELLIS (C.D.), *La formation dans l'entreprise*, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1972,178 p.
- ✓ TRUC (Roland), *Former pour des résultats*, RH et management, ESF, Paris, 1991, 287p.

III. MEMOIRES

- ✓ AKOBI (Boni), *Quelle gestion de la formation pour servir la performance des ressources humaines au port de Cotonou*, UAC, ENAM, Cycle II, GRH, 2007, 79p.
- ✓ OROU YOROU (G. Denise E.), *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, 99p.
- ✓ ZOKPODO (Christian René), *Rationalisation des pratiques d'identification des besoins en formation dans l'administration publique : Cas du Ministère de l'Industrie et du Commerce*, UAC, ENAM, Cycle II, GRH, 2007, 105 p.

IV. TEXTES

- ✓ Loi n°90-032 du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin.
- ✓ Loi n°98-004 portant code du travail en République du Bénin.
- ✓ Convention Collective Générale du Travail.
- ✓ Politique de formation professionnelle continue, MFPTRA, Cotonou, 30 décembre 1998.
- ✓ Accord cadre sur la formation professionnelle continue en date du 20 octobre 2005 signé entre le Conseil National du Patronat du Bénin et la Fédération Nationale des Artisans du Bénin et les Syndicats des travailleurs du Bénin.
- ✓ Accord d'établissement du Conseil National des Chargeurs du Bénin.
- ✓ Décret n°89-299 du 23 juillet 1989 portant approbation des Statuts du Conseil National des Chargeurs du Bénin.
- ✓ Décision n°391/2008/CNCB/DG/SP portant organisation et fonctionnement du Conseil National des Chargeurs du Bénin.

V. AUTRES DOCUMENTS

- ✓ AGBOTA (Gérard), Acquisition et développement des ressources humaines, Cours GRH, ENAM, 2007-2008.
- ✓ DAVOH (Martin), Gestion du rendement, Cours GRH, ENAM, 2007-2008.
- ✓ VIGNON (Léone), Formation et développement des ressources humaines, Cours GRH, ENAM, 2008-2009 .

VI. SITES INTERNET

- ✓ http://www.cqrhc.com/medias/documents/Guide_politi_forma_cont.pdf
- ✓ http://www.agropolis.fr/formation/pdf/Le_Boterf.pdf
- ✓ http://www.luisieraigroz.ch/load_page.php?num=182
- ✓ <http://www.cafoc.ac-nantes.fr/ficpdf/publication/biblioingenierie.pdf>
- ✓ http://www.ouq.qc.ca/documents/Form_Cont_Politique.pdf
- ✓ <http://www.ecoles-entreprises.com/preparer-plan-formation.php>
- ✓ <http://www.hommes-et-savoirs.fr/formateur/lexique.htm>
- ✓ http://www.mi-parcours.com/fiches/modele_de_support_de_fiche_de_poste.pdf
- ✓ <http://www.gereso.biz/PDF/pdfformation/06B05CART.pdf>
- ✓ http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/fiche_EL40-1_cle7fc47f-1.pdf

ANNEXES

Annexe 1

Annexe 2

Guide d'entretien à l'attention des Directeurs Techniques du CNCB

1. Existe-t-il une description des différents postes de votre Direction ?
2. Fixez- vous des objectifs à vos collaborateurs ?
3. Êtes-vous satisfait du rendement de vos collaborateurs ?
4. Si non à quoi cela peut-être dû ?
5. A quelle occasion identifiez-vous les besoins de formation de vos collaborateurs ?
6. Avez-vous connaissance d'orientations définies par la direction générale en matière de formation professionnelle continue du personnel du CNCB ?
7. Vous arrivent-ils d'orienter vos collaborateurs dans le choix de leurs modules de formation ?
8. Avez- vous connaissance des choix de formation de vos collaborateurs avant leur départ en formation ?
9. Constatez-vous une amélioration du rendement de vos collaborateurs à leur retour de formation ?
10. Si non, pourquoi ?
11. Quel rôle jouez-vous dans la mise en pratique des acquis de formation de vos collaborateurs ?
12. Êtes-vous satisfait de la gestion de la formation professionnelle continue du personnel du CNCB ?
13. Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'établir un plan de formation professionnelle continue du personnel ?
14. Que faudrait-il pour une gestion efficace de la formation professionnelle continue du personnel du CNCB ?

Annexe 3

Questionnaire à l'endroit des cadres en charge de la formation professionnelle continue du personnel

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) en Management des ressources humaines (MRH) sur le thème « Dynamisation du système de formation professionnelle continue du personnel du CNCB », je vous prie de répondre aux questions suivantes.

1. Le CNCB a-t-il défini des orientations en matière de formation professionnelle continue de son personnel ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?-----

2. Ces orientations sont-elles en adéquation avec les objectifs stratégiques du CNCB ?

Oui

Non

3. Que représente pour vous la formation professionnelle continue du personnel de votre organisation ?

Un outil au service du personnel

Un outil au service de l'organisation

Une obligation pour l'Office

Un droit pour les salariés

Un investissement pour l'organisation

4. Sur quelle base autorisez-vous la formation de votre personnel ?

Sur la demande de leurs supérieurs hiérarchiques

Sur la base de dysfonctionnements constatés

Pour accompagner la promotion du personnel

En fonction des attentes personnelles de vos salariés

En fonction de l'évolution des métiers

5. Sur quelle base autorisez-vous les choix de formation du personnel ?

En fonction des besoins de compétences de votre organisation

En adéquation avec le poste occupé

En fonction des attentes des salariés

6. Quels sont les acteurs qui interviennent dans la gestion de la formation du personnel ?

La direction générale

La hiérarchie directe de l'agent concerné par la formation

Les partenaires sociaux (Syndicats, délégués du personnel)

Le service RH

7. Quelles relations entretenez-vous avec les centres de formation de votre personnel ?

8. Avez-vous connaissances des contenus des modules de formations et de leurs objectifs pédagogiques avant de les autoriser ?

Oui

Non

9. Quel rôle jouez-vous dans la mise en pratique des acquis des formations du personnel ?

10. Êtes-vous satisfait de la gestion actuelle de la formation professionnelle ?

Merci pour votre disponibilité et votre contribution

Annexe 4

Questionnaire adressé au personnel bénéficiant de formation professionnelle continue

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) en Management des ressources humaines (MRH) sur le thème « Dynamisation du système de formation professionnelle continue du personnel du CNCB », je vous prie de répondre aux questions suivantes.

1- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Exécution

Maîtrise

Cadre

2- Quel poste occupez-vous ?-----

3- Avez-vous connaissance des responsabilités liées à votre poste ?

Oui

Non

4- Pour vous que représente la formation professionnelle continue du personnel ?

5- Sur quelles bases choisissez-vous les modules de formation que vous suivez ?

En fonction des responsabilités liées à votre poste

Sur proposition de votre hiérarchie

En fonction de vos attentes personnelles

6- Êtes-vous satisfait des modules de formation que vous suivez ?

Oui

Non

Pourquoi ?-----

7- Ces formations ont –elles un impact sur votre rendement ?

Oui

Non

8- Parvenez-vous à mettre en pratique les acquis des formations que vous suivez ?

Oui

Non

Pourquoi ?-----

9- Accepteriez-vous que votre supérieur hiérarchique et le service RH choisissent les modules de formation pour vous ?

Oui

Non

Pourquoi ?-----

10- Êtes-vous satisfait de la gestion de la formation professionnelle continue du personnel ?

Oui

Non

11- Que souhaiteriez-vous que l'on change dans la gestion de la formation professionnelle continue du personnel du CNCB ?

Merci pour votre disponibilité et votre contribution.

Annexe 5



Modèle de support de fiche de poste

Intitulé du poste : *titre*

Qualification : *Niveau / échelon/coefficient*

Rattachement hiérarchique :

Rattachement fonctionnel :

Lieu d'affectation :

Missions principales :

- *description des missions*

Activités et tâches :

- *listes des activités et tâches*

Compétences requises¹ :

. Etre capable de « *compétences* » : *Savoirs, Savoirs faire, Savoirs être, Ressources personnelles nécessaires*

« Ces compétences sont celles qui servent à l'évaluation de la personne détenant le poste »

Liaisons relationnelles :

Relation interne et externe liées à la fonction

Exigences : *horaires, saisonnalité, ...*

Habilitation et délégation de pouvoir :

Fonctions passerelles : *situations internes permettant d'acéder à cette fonction*

Perspectives d'évolution : *possibilités d'évolution vers telles fonctions internes*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DE LA PRESENTATION DU CONSEIL NATIONAL DES CHARGEURS DU BENIN, DE LA DESCRIPTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 : Du Conseil National des Chargeurs du Bénin et de sa gestion des ressources humaines

Paragraphe 1 : De la présentation du Conseil National des Chargeurs du Bénin

Paragraphe 2 : De l'état des lieux de la gestion des ressources humaines du CNCB

Section 2 : Du ciblage de la problématique à sa démarche de résolution

Paragraphe 1 : Du choix et de la spécification de la problématique

Paragraphe 2 : De la vision globale de résolution de l'inadéquation du système de formation professionnelle continue du personnel du CNCB

CHAPITRE PREMIER: DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA REFORME DU SYSTEME DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE DU CNCB

Section 1 : Du cadre théorique et de la méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs de la réforme du système de formation professionnelle continue du CNCB à la revue de littérature

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée

Section 2 : Des enquêtes de vérifications des hypothèses

Paragraphe 1 : De la Collecte et de la présentation des données

Paragraphe 2 : De la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic

CHAPITRE DEUXIEME : DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME PERFORMANT DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE AU CNCB

Section 1 : Les approches de solutions liées aux problèmes identifiés

Paragraphe 1 : De la définition d'axes stratégiques à l'analyse des besoins de formation

Paragraphe 2 : De la mise en œuvre à l'évaluation de la formation

Section 2 : Des conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Des actions nécessaires à la mise en œuvre des solutions

Paragraphe 2 : Des recommandations à l'endroit des acteurs de la gestion du CNCB

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

Directrice Générale

Secrétariat Particulier

Cellule Délivrance BSC

Directeur Contrôle de Gestion

Directeur Audit Interne

Conseiller à la Restructuration et aux Relations Internationales

Direction Administrative et Financière

Direction Technique

Direction de l'Observatoire National des Transports

Direction Trade Point

Conseiller Juridique et Chargé de Mission

Service Ressources Humaines

Service Financier et Comptable

Service du Matériel

Service Assistance aux Chargeurs

Service Formation et Documentation

Service Infrastructures et Suivi Corridor

Service Communication et Marketing

Service Statistiques de Flux

Service Coûts et Délais

Agences CNCB

Service Traitement Electronique de Données

Service Informatique

Business Center