



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)

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

OPTION

Management

FILIERE

Gestion des Ressources Humaines

Année académique 2008-2009

4^{ème} Promotion

THEME

**OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA FORMATION DU
PERSONNEL CONTRACTUEL LOCAL POUR LA
PERFORMANCE DE L'INSTITUT NATIONAL DES
RECHERCHES AGRICOLES DU BENIN**

Réalisé et soutenu par :

Jeanne AKPADJI

Sous la direction de :

Maître de stage

Etienne A. AHANDAGBE

Directeur de l'Administration et
des Ressources Humaines de
l'INRAB

Directeur de mémoire

Dr. Gérard AGBOTA

Consultant en Gestion des
Ressources Humaines,
Enseignant à l'ENAM

Février 2010

**IDENTIFICATION DU
JURY**

PRESIDENT : DJOHOUN Clément

VICE-PRESIDENT : MASSOUGBODJI Frantz

MEMBRE : BATCHO TCHOKPON Augustine

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

DEDICACES

✚ A mes feux parents Antoine AKPADJI et Gozinon DJOMANFOUGBIN, je prie Dieu Tout-puissant de vous accorder la paix profonde après vos sacrifices dont vous ne bénéficierez pas des fruits.

✚ A toi Rigobert Bessan BAMENOU, que ce travail soit une preuve de ma persévérance.

✚ A vous mes chers enfants Maunel, Marcy et Loïc BAMENOU, que ce travail soit pour vous un exemple à suivre et à dépasser.

✚ A vous mes frères Nicolas, Alain et Valérie AKPADJI, que ce travail soit une reconnaissance de votre soutien indéfectible.

✚ A mon grand frère Etienne Emmanuel ATATCHO pour ton soutien, tes conseils et tes encouragements.

✚ Au couple Roger et Marcelline DOVONOU pour votre soutien. Que Dieu vous comble de ses grâces et de ses multiples bienfaits. Merci pour tout.

✚ A toi Isabelle do REGO pour ton soutien qui ne m'a jamais fait défaut, surtout aux moments critiques. Que Dieu te garde et t'accorde tout le bonheur que tu mérites.

✚ A tous mes cousins et cousines GNANGUENON, spécialement Alexis, ce travail est le fruit de toutes les espérances que vous avez portées en moi.

A vous tous, je dédie ce modeste travail.

REMERCIEMENTS

Je ne saurais assez remercier ceux qui m'ont soutenue à travers leurs conseils, leurs encouragements et leur assistance pour la réalisation de ce mémoire.

Mes pensées vont :

- A l'Eternel, Dieu Tout Puissant qui m'a soutenue et m'a donné la force de faire ce travail ;
- A monsieur Gérard AGBOTA, pour avoir accepté de diriger mon travail malgré ses multiples occupations ;
- A monsieur Etienne A. AHANDAGBE, Directeur de l'Administration et des Ressources Humaines de l'INRAB pour avoir accepté de parrainer mon stage ;
- A tout le corps professoral et tout le personnel administratif de l'ENAM, qui m'ont donné l'encadrement nécessaire à la réussite de ma formation ;
- A Monsieur Denis YEHOUEYOU pour le courage et les conseils qu'il n'a cessé de me donner pendant toute cette formation ;
- A mademoiselle Inès DAVAKAN pour son soutien indéfectible ;
- A tout le personnel de l'INRAB, j'adresse ma profonde gratitude ;
- A tout le personnel de la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines pour sa collaboration ;
- A tous mes parents et amis pour leurs conseils de tout genre ;
- A tous ceux qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACE	: Agents Contractuels de l'Etat
APE	: Agents Permanents de l'Etat
CA	: Conseil d'Administration
CDD	: Contrat à Durée Déterminée
CDI	: Contrat à Durée Indéterminée
CPPE	: Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises
CRA	: Centre de Recherches Agricoles
CRA-Sud	: Centre de Recherches Agricoles Sud
CRA-Centre	: Centre de Recherches Agricoles Centre
CRA-Nord	: Centre de Recherches Agricoles Nord
CRA-PP	: Centre de Recherches Agricoles Plantes Pérennes
CRA-CF	: Centre de Recherches Agricoles Coton et Fibres
CRA-Agonkanmey	: Centre de Recherches Agricoles d'Agonkanmey
CS	: Conseil scientifique
CS	: Constat Significatif
C/SAT	: Chef Service Administratif et Technique
DARH	: Direction de l'Administration et des Ressources Humaines
DRA	: Direction de la Recherche Agronomique.
DRF	: Direction des Ressources Financières

DRH	: Directeur des Ressources Humaines
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
INRAB	: Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
PDRH	: Plan de Développement des Ressources Humaines
PNRA	: Programme National de la Recherche Agricole
ProCGRN	: Programme de Conservation et de Gestion des Ressources Naturelles
PIP	: Programme d'Investissements Publics
POA	: Plan d'Opérationnalisation des Activités
QCM	: Question à Choix Multiples
RH	: Ressources Humaines
SA	: Secrétariat Administratif
SAG	: Service de l'Administration Générale
SGAPE	: Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
SRH	: Service des Ressources Humaines
SRPV	: Service des Relations Publiques et Valorisation
SAI	: Service d'Audit Interne
SAF	: Service Administratif et Financier
SNRA	: Système National de la Recherche Agricole
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication

LISTE DES TABLEAUX

Numéros des Tableaux	Titres	Pages
<u>Tableau N° 1 :</u>	Evolution de l'effectif de l'INRAB de 2004 à 2009	10
<u>Tableau N°2 :</u>	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	26
<u>Tableau N°3 :</u>	Synthèse des approches théoriques de résolution de la problématique choisie	30
<u>Tableau N°4 :</u>	Tableau de bord de l'étude	33
<u>Tableau N°5 :</u>	Répartition des agents contractuels interviewés par catégorie socioprofessionnelle	45
<u>Tableau N°6 :</u>	Répartition des données relatives au bénéfice d'une action de formation	46
<u>Tableau N°7 :</u>	Répartition des données par rapport à la procédure d'identification des besoins en formation	46
<u>Tableau N°8 :</u>	Répartition des données relatives au bénéfice de la formation après une évaluation des performances	47
<u>Tableau N°9 :</u>	Répartition des données par rapport à l'existence du plan de formation de l'INRAB	47
<u>Tableau N°10 :</u>	Répartition des données par rapport au contenu du plan de formation	48

<u>Tableau</u> <u>N°11 :</u>	Répartition des données par rapport à l'évaluation des impacts des actions de formation	48
<u>Tableau</u> <u>N°12 :</u>	Synthèse de l'étude	68

LISTE DES FIGURES

	Pa ges
<u>Graphique N°1 :</u> Envoi en formation après une évaluation des performances	52
<u>Graphique N°2 :</u> Contenu du plan de formation	53
<u>Graphique N°3 :</u> Evaluation des impacts de la formation du personnel	54

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

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

Besoin de formation : c'est l'écart entre les compétences réelles et les compétences nécessaires requises pour pourvoir un poste, assurer une mission, permettre des évolutions dans une situation professionnelle. Il résulte donc d'un manque, d'une insatisfaction, d'une attente, d'un dysfonctionnement.

Evaluation des résultats de formation : c'est une opération consistant à mesurer l'efficacité d'une action de formation ou d'une politique au regard des objectifs définis, des résultats attendus, et des conditions de réussite prédéterminées.

Formation : c'est un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

Identification des besoins de formation : c'est la démarche qui consiste à recueillir des informations sur les postes et les niveaux de responsabilité des salariés afin de déterminer les tâches moins bien exécutées et pas du tout exécutées en raison de la non compétence.

Performance : c'est le résultat d'une bonne pratique de management. Elle associe l'efficacité et l'efficience.

Personnel contractuel local : c'est l'ensemble des personnes autres que les Agents Permanents de l'Etat recrutées pour occuper des emplois publics dans les services centraux ou déconcentrés des administrations et

institutions de l'Etat, des établissements publics à caractère social, culturel, administratif et scientifique. Il est lié à l'Administration par un contrat de travail.

Plan de formation : c'est l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'entreprise et dans un cadre budgétaire défini par celle-ci.

Politique de formation : c'est un document dans lequel se trouve la volonté exprimée par la Direction générale et engageant toute l'entreprise en matière de formation.

Référentiel de compétence : c'est une base de données qui recense et décrit toutes les compétences nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Il résulte de l'analyse des activités, sert à identifier les compétences et permet à chacun de se situer dans son poste de travail.

Ressources Humaines : c'est l'ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels utilisés par une organisation pour réaliser ses objectifs.

RESUME

La formation est l'un des moyens par lesquels les hommes qui animent la recherche agricole, peuvent répondre aux besoins de compétences qui naissent des mutations technologiques, sociologiques et économiques qui guident le monde.

Pour permettre au personnel hétérogène de l'INRAB de s'adapter, d'être flexibles et polyvalents afin d'amorcer la réalisation de la performance sans difficulté, le développement des compétences est requis et nécessite qu'un système adéquat de gestion de la formation soit mis en place. Ce personnel est composé d'Agents de l'Etat et d'agents contractuels locaux.

Les observations faites sur le fonctionnement de la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH) ont révélé des insuffisances dont l'une est la gestion inadéquate de la formation du personnel contractuel qui représente les deux tiers (2/3) de ce personnel. La prise en compte de ce personnel dans les politiques de GRH contribuera à la réalisation de la performance de l'INRAB. Les problèmes spécifiques relatifs à ce problème sont :

- l'incomplétude du plan de formation et,
- l'absence d'évaluation des impacts de la formation du personnel.

Pour une étude prospective, notre réflexion a porté sur le thème : « *Optimisation de la gestion de la formation du personnel contractuel pour la performance de l'INRAB* ». Après avoir défini les objectifs de cette étude, les causes supposées de ces problèmes ont été déterminées et ont permis la formulation des hypothèses ci-après :

- l'incomplétude du plan de formation est due à la non évaluation des performances du personnel et,

- l'absence d'évaluation des impacts de la formation du personnel est due à l'inexistence de méthodes et outils appropriés d'évaluation des actions de formation.

La confirmation de ces hypothèses a été faite grâce à une analyse des données collectées auprès des agents contractuels des catégories socioprofessionnelles B, C et D émargeant sur les fonds PIP et, un entretien avec le responsable Formation et le DARH. Des approches de solutions ont été proposées pour résoudre les diagnostics établis. Elles se résument à :

- former le personnel d'encadrement sur les principes et règles du management par objectifs ;
- instituer les outils de gestion des RH ;
- mettre en place l'entretien d'évaluation des performances ;
- instituer les quatre niveaux de la procédure d'évaluation de la formation.

Des recommandations ont été formulées à l'endroit du DARH et des autorités de l'INRAB pour la mise en œuvre des approches de solutions proposées qui contribueront à la mise en place d'un système adéquat de gestion de la formation de tout le personnel, y compris le personnel contractuel.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

SECTION 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Etat des lieux

Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique choisie

SECTION 2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Paragraphe 2 : La méthodologie adoptée

CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

SECTION 1 : Collecte et présentation des données

Paragraphe 1 : La stratégie de collecte de données

Paragraphe 2 : Présentation et limites des données collectées

SECTION 2 : Analyse des données et établissement des diagnostics

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Etablissement des diagnostics

CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE

SECTION 1 : Approches de solutions

Paragraphe 1: Approches de solutions à l'incomplétude du plan de formation

Paragraphe 2: Approche de solutions à l'absence d'évaluation des impacts
de la formation

SECTION 2 : Les conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit de la DARH

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit de la Direction générale

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

La finalité de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) selon **Alain Meignant (2006)** est de : « disposer à temps, des effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible ». L'une des activités permettant de réaliser cette finalité est la formation qui est défendue aussi bien par les gouvernements, les chefs d'entreprise que par les syndicats, soit pour son rôle essentiel dans la valorisation et le développement de la main d'œuvre, soit pour assurer le maintien de la compétitivité, soit enfin pour accroître les compétences et assurer l'employabilité des travailleurs. Donc, elle est un outil stratégique dans tous les secteurs d'activités qui permet l'accroissement de la performance, du rendement et de la productivité de l'homme. Malgré toutes les attentes qui résultent de la GRH, sa pratique dans les structures étatiques ne répond pas toujours aux normes requises. Elle met l'accent sur la planification d'activités structurées visant l'élimination d'écartés identifiés. L'entreprise doit alors se doter de compétences requises car sa performance résulte de la mobilisation des ressources individuelles et collectives. Le manager se voit donc confier des missions de gestion des ressources humaines dont la formation occupe une place importante. Il doit pouvoir la conduire, en faire un investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs des collaborateurs et élaborer des plans de formation.

Le Bénin, face au gel des recrutements depuis 1987 et aux besoins importants en ressources humaines, a procédé au recrutement d'agents contractuels qui, en dépit de leurs connaissances théoriques manquent d'habiletés et d'aptitudes requises aux postes. L'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB), à l'image de la plupart des

structures étatiques dispose d'un effectif important d'agents contractuels. Le mode de gestion de ce personnel manque de vision prospective et de référence dans l'application des outils GRH. Alors que la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH) a élaboré des outils et un processus méthodique de gestion de la formation, le personnel contractuel n'en bénéficie pas, d'où l'intérêt de la présente étude qui vise à démontrer l'avantage pour l'INRAB à intégrer l'ensemble de son personnel contractuel dans son dispositif technique de GRH.

En vue de permettre à l'INRAB de disposer d'un personnel contractuel performant et à la DARH de disposer d'outils GRH, nous nous sommes proposée de faire une étude sur le thème : « *Optimisation de la gestion de la formation du personnel contractuel pour la performance de l'INRAB* ». Cette réflexion sera faite à travers trois chapitres :

- le **chapitre préliminaire** est consacré aux observations de base et au cadre théorique de l'étude ;
- le **chapitre premier** aborde la collecte et l'analyse des données ;
- le **deuxième chapitre** présente enfin les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

**PROBLEMATIQUE, CADRE
THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE**

Ce chapitre sera consacré d'abord à la restitution des observations de stage en vue du ciblage de la problématique (section 1), puis au cadre théorique de l'étude à travers les objectifs, les hypothèses, la méthodologie adoptée et la revue de littérature (section 2).

Section 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique

L'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB), situé dans la rue du Cabinet militaire de la Présidence de la République, derrière le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique à Cotonou, est l'organisme qui pendant notre stage pratique, nous a permis de conforter nos connaissances théoriques acquises tout au long de notre formation avec les réalités du milieu professionnel. Après un état des lieux issu des observations faites sur le fonctionnement d'une importante direction de cet institut qu'est la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH), le ciblage de la problématique sera abordé.

Paragraphe 1 : Etat des lieux

Dans le souci d'une opérationnalité, notre attention sera focalisée d'une part sur la présentation de l'INRAB et d'autre part, sur celle de la DARH et les observations faites sur son fonctionnement.

A- Présentation de l'INRAB

Créée en 1904, la station expérimentale de Niaouli a constitué un centre de référence en Afrique de l'Ouest en matière de production végétale, de production animale et d'économie rurale. D'autres stations de recherches ont suivi telles que, celles sur le palmier à huile à Pobè et sur le cocotier à Sèmè

en 1922 et, celle d'Ina en 1930. Cette dernière située à 70 km de Parakou est spécialisée dans la culture attelée et la pré-multiplication des semences.

En 1961, de nouvelles tâches furent données aux Stations expérimentales de recherche agricole, à savoir : la Recherche, la Formation dans le domaine agricole et la définition de la politique coopérative du pays. La recherche agricole, dès lors, a pris une dimension nationale et l'ensemble des structures regroupées au sein du Département de la Recherche Agronomique et de la formation professionnelle, a été placé au départ sous la tutelle du Ministère chargé de l'Enseignement. En 1985, ce Département, avec sa nouvelle dénomination de Direction de la Recherche Agronomique (DRA) a été placé sous la tutelle du Ministère en charge de l'Agriculture pour être plus proche des utilisateurs de ses résultats.

En 1992, après la restructuration de la recherche agricole, la DRA est devenue Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB). Les statuts dudit institut ont été adoptés par décret N°92-182 du 06 juillet 1992 portant adoption de ses statuts. Sa vision est décrite dans le document intitulé « Plan Directeur de la Recherche Agricole » (PDRA), adopté par le gouvernement en 1996 et décliné en plan stratégique et en plan d'actions à moyen terme. L'INRAB est un établissement public à caractère scientifique placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) et est régi dans sa forme organique actuelle par l'arrêté N°828/MDR/D-CAB/SGM/DA/CP du 6 décembre 2000 portant ses attributions, son organisation et son fonctionnement.

L'INRAB a une mission et des attributions. A cet effet, il est doté d'une structure organisationnelle pour son fonctionnement et dispose de ressources.

1- Mission et attributions

L'INRAB a pour mission essentielle de produire des technologies pour le monde rural en harmonie avec la préservation des ressources naturelles et de

contribuer ainsi à l'avancement de la science. A ce titre, ses principales attributions sont :

- contribuer à l'élaboration de la politique nationale de recherche agricole dans les domaines relevant de sa compétence :
- concevoir, exécuter ou faire exécuter soit de sa propre initiative, soit à la demande du Gouvernement, des organismes publics ou privés, nationaux ou internationaux, des programmes de recherche présentant un intérêt particulier ou général dans les domaines intéressant le secteur agricole ;
- contribuer à assurer le transfert des acquis de recherche en direction des utilisateurs ;
- coordonner sur le plan national, toutes les activités en matière de recherche agricole ;
- contribuer à la formation des cadres et au renforcement des capacités pour la recherche agricole et le développement ;
- effectuer des études et expertises en matière de recherche agricole ;
- publier et diffuser les résultats des travaux de recherche et plus généralement concourir ainsi au développement de l'information technique et scientifique.

Quelle structure organisationnelle lui permet de fonctionner ?

2- Structuration organisationnelle et fonctionnement

Outre l'organigramme qui décrit la division interne en unités fonctionnelles (Annexe 1), l'INRAB dispose de deux organes de décision et des organes de gestion.

➤ Les organes de décision

Ils comprennent le Conseil d'Administration et le Conseil Scientifique

- Le Conseil d'Administration (CA)

Le CA a la responsabilité de la mise en œuvre du Programme National de la Recherche Agricole (PNRA) et, il rend compte au MAEP de la réalisation

de ce programme. Par sa composition, le CA assure une représentation adéquate des autres composantes du Système National de la Recherche Agricole (SNRA) et, veille à ce que chaque partenaire apporte sa contribution à l'exécution du PNRA. Il approuve les programmes de recherche appuyés par des budgets de fonctionnement, d'investissement et les politiques de GRH.

- Le Conseil Scientifique (CS)

Le CS a pour mission de veiller à une bonne exécution de la recherche dans le cadre du PNRA. A cet effet, il porte un jugement sur la qualité scientifique des programmes de recherche avant leur adoption par le CA et émet des avis sur les bilans de recherche. Il délibère sur les questions concernant la promotion des chercheurs. Le CS n'est pas encore fonctionnel à l'INRAB par défaut de nomination de ses membres.

- Les organes de gestion

L'INRAB, pour accomplir sa mission, a une structure régionalisée avec une articulation sectorielle et se veut un ensemble fonctionnel déconcentré. Il exécute ses activités à travers les programmes et les sous-programmes et est composé:

- d'une Direction Générale constituée :
 - d'un Secrétariat particulier ;
 - d'un Secrétariat Administratif ;
 - d'une Direction Scientifique (DS) ;
 - d'une Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH) ;
 - d'une Direction des Ressources Financières (DRF) ;
 - d'un Service des Relations Publiques et Valorisation (SRPV) ;
 - d'un Service d'Audit Interne (SAI).
- de trois Centres de Recherches Agricoles (CRA) à vocation régionale :

- le Centre de Recherches Agricoles Sud (CRA-Sud), basé à Niaouli abritant le Programme régional Sud et le Programme de Phytologie et de denrées de base ;
- le Centre de Recherches Agricoles Centre (CRA-Centre), basé à Savé, abritant le Programme régional Centre et le Programme de Recherches Forestières;
- le Centre de Recherches Agricoles Nord (CRA-Nord), basé à Ina, abritant le Programme Régional Nord et le Programme de Production Animale ;
 - de trois Centres de Recherches Agricoles à vocation nationale :
 - le Centre de Recherches Agricoles Plantes Pérennes (CRA-PP), situé à Pobè, abritant le Programme sectoriel Plantes Pérennes et le Programme Diversification des cultures ;
 - le Centre de Recherches Agricoles Coton et Fibres (CRA-CF), situé à Parakou, abritant le Programme "Coton" et le Programme "Autres Fibres Textiles" ;
 - le Centre de Recherches Agricoles d'Agonkanmey (CRA-Agonkanmey), situé à Agonkanmey (sur la voie de l'IITA), et comprenant des Programmes et Laboratoires Centraux.

3- Les ressources humaines de l'INRAB

L'INRAB dispose pour son fonctionnement de ressources matérielles (équipement, bâtiments), financières (constituées des crédits du budget national et des partenaires techniques et financiers) et humaines. Les RH de l'INRAB sont constituées d'une part d'un personnel technique qui comprend les chercheurs, les ingénieurs du développement rural, les assistants de recherche et autres ; et d'autre part, d'un personnel administratif de soutien. Ces deux types de personnel sont composés d'Agents Permanents de l'Etat et d'Agents contractuels locaux répartis en cinq différentes catégories socioprofessionnelles (A, B, C, D et E) selon leur niveau de qualification

professionnelle. Elles sont subdivisées en échelles et les échelles en échelons. Les effectifs de ces personnels évoluent d'année en année comme l'indique le tableau qui suit.

Tableau N° 1 : Evolution de l'effectif de l'INRAB de 2004 à 2009

Années	Personnel permanent	Personnel contractuel	Total
2004	286	315	601
2005	263	409	672
2006	264	409	673
2007	218	409	627
2008	193	409	602
2009	164	474	638

Source : SRH/DARH

La diminution remarquable du personnel permanent est due au non remplacement des départs à la retraite des APE par des APE. Des agents contractuels ont été recrutés et leur nombre a évolué, passant de 315 en 2004 à 474 en 2009. Le personnel est vieillissant et si rien n'est fait dans dix (10) ans, il n'y aura plus de chercheurs à l'INRAB.

La DARH qui a servi de cadre de stage sera présentée ainsi que les constats issus des observations faites sur son fonctionnement.

B- Présentation de la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH) et des observations de stage

1- Présentation de la DARH

La DARH assure la supervision et la coordination de l'ensemble des fonctions administratives et de gestion des ressources humaines. A ce titre, elle est chargée :

- d'élaborer et de mettre en œuvre les procédures,

- d'assurer la gestion prévisionnelle des ressources humaines,
- de suivre la carrière des Agents Permanents de l'Etat,
- d'élaborer et de suivre les contrats du personnel contractuel,
- d'élaborer les états d'effectif,
- de veiller à la cohérence et à la légalité des actes administratifs engageant l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin,
- de gérer les affaires sociales,
- de veiller au règlement des différents contentieux,
- de mettre en œuvre les mesures disciplinaires et les récompenses,
- d'exécuter toutes autres tâches d'ordre administratif qui lui sont confiées par le Directeur Général.

Elle comporte en plus d'un Secrétariat Administratif (SA), deux services, à savoir le Service de l'Administration Générale (SAG) chargé de l'exécution des fonctions administratives et le Service des Ressources Humaines (SRH), chargé de la gestion des ressources humaines. (Annexe 2)

2- Observations de stage et constats

Les observations faites sur la pratique de la GRH à la DARH sont déclinées en observations générales et observations spécifiques dont sont issus les constats qui suivent.

❖ Observations générales

La gestion du personnel, face à l'évolution de la Fonction Ressources Humaines et aux obligations d'une GRH moderne, nécessite que les entreprises des secteurs public et privé se dotent d'une Direction des Ressources Humaines. Conformément aux recommandations du Plan Directeur de la Recherche Agricole, document d'orientations stratégiques adopté en 1996, une Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH) a été créée en 2003. Elle a pris en charge la gestion du personnel qui relevait du Service Administratif et Financier (SAF). Ses

attributions reposent sur l'attraction, le développement et la conservation des ressources humaines qui constituent les missions de la GRH. Un cadre de la pratique de la fonction Ressources Humaines existe à l'INRAB.

Constat significatif (CS) N°1 : Existence d'un cadre formel de la pratique de la GRH (Atout)

L'outil Internet, indispensable dans toute organisation de recherche scientifique est installé à la Direction générale de l'INRAB et dans la plupart des Centres de Recherches Agricoles. Il facilite aux chercheurs la collaboration avec des chercheurs d'autres institutions de recherche. Le personnel est formé à l'Intranet et à la mise en ligne sur site Web.

CS N°2 : Existence d'une connexion Internet à la DARH (Force)

La définition du cadre juridique d'exécution des tâches est un atout pour toute entreprise. Ainsi, les statuts de l'INRAB sont adoptés par le décret 92-182 du 6 juillet 1992 modifié par le décret N°96-463 du 16 octobre 1996 portant modification de ses statuts. Il est régi par l'arrêté N°828/MDR/D-CAB/SGM/DA/CP du 6 décembre 2000 portant ses attributions, son organisation et son fonctionnement. Un Plan Directeur en trois volumes contenant les orientations stratégiques de l'INRAB et les textes du Comité National de la Recherche Agricole (CNRA) sont élaborés. Un manuel de procédures financières et comptables est élaboré, validé et mis en œuvre. Un règlement intérieur élaboré est actuellement en cours de diffusion auprès du personnel des CRA. Il est noté la définition d'un cadre juridique d'exécution des tâches à l'INRAB.

CS N°3 : Existence des textes fondamentaux régissant le fonctionnement de l'INRAB (Atout)

La communication est un moyen qui facilite l'atteinte des objectifs au sein de l'entreprise, car le personnel se sent aussi motivé par un bon climat social. Depuis quelques années, les séances de concertation telles que les assemblées

générales ne se tiennent presque plus. Il n'y a pas assez d'échanges entre le personnel et la Direction générale. Pour preuve, la dernière rencontre en Assemblée Générale avant celle tenue en août 2009 sous la pression du personnel a eu lieu en 2006, quatre (04) ans plus tôt. Le défaut de communication a créé une situation de frustration généralisée.

C S 4 : Faiblesse du système de communication interne de l'INRAB (Faiblesse)

❖ Observations liées à la pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche stratégique de préparation du futur qui associe les responsables à divers niveaux, les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) et les managers opérationnels. Elle repose sur un diagnostic emploi/compétence, un audit de management et une étude prospective des ressources humaines. Un besoin de recrutement de sept chercheurs par an a été déterminé suite à un inventaire mais, il n'a pas été comblé entièrement. Les départs à la retraite des APE ne sont pas remplacés, mais quelques jeunes ingénieurs agronomes ont été recrutés en tant que contractuels locaux. Il est noté un besoin en Ressources Humaines non comblé et une précarité d'emploi chez les contractuels recrutés; donc il y a une insuffisance en ressources humaines. Cette situation crée au niveau du personnel une surcharge de travail et la non création de certains postes prévus dans le Plan Directeur.

C S N°5 : Insuffisance en ressources humaines. (Faiblesse)

L'INRAB se trouvant dans un environnement concurrentiel avec la Faculté des Sciences Agronomiques de l'Université d'Abomey-Calavi et la Faculté d'Agronomie de l'Université de Parakou, les responsables ont élaboré des stratégies de développement des RH qui portent sur la

détermination des besoins de recrutement, l'octroi de bourses aux jeunes agronomes, l'octroi de primes aux chercheurs, la rédaction du statut des chercheurs, le recrutement de sept chercheurs par an et l'évaluation des performances des chercheurs. Une projection est faite sur l'élaboration de certains programmes de recherches tels que le Programme de Recherches Forestières, le Programme de Recherches Halieutique et Animale, pour ne citer que ceux-là. Un horizon temporel de cinq ans a été défini et a expiré sans que toutes les actions prévues ne soient exécutées. Elles ont été exécutées à environ 50 %. La GPEC est faite dans de mauvaises conditions puisqu'il est constaté l'inexécution des activités planifiées et le non respect de l'horizon.

C S N°6 : Exécution partielle des activités planifiées dans le cadre du Plan Directeur de la Recherche Agricole (Faiblesse)

Pour l'horizon 2010, le cadre organique, instrument de planification et de contrôle de la gestion du personnel et tableau analytique prévisionnel du personnel est élaboré en 2006, validé et intégré à celui du MAEP. Il retrace la répartition des postes par structure, le profil actuel des titulaires des postes, le profil requis pour les emplois et les mouvements du personnel. Certains postes ne sont pas pourvus par manque de compétences. Un réel problème de RH, de compétences et de renforcement des capacités existe à l'INRAB. Ce cadre organique permet de constater les caractéristiques des ressources humaines disponibles.

C S N°7 : Existence d'un cadre organique à l'INRAB (Force)

❖ Observations liées à la gestion du recrutement

Le recrutement des ressources humaines est fait à la Fonction publique sur titre, par concours directs ou après un test, ou par examens professionnels. Face au gel des recrutements dans la Fonction publique et au non remplacement des départs à la retraite, l'INRAB a recruté selon des normes non requises, une catégorie d'agents à savoir des contractuels

émargeant sur les fonds publics et dont les profils ne répondent pas toujours aux exigences des postes. Les besoins réels ne sont pas toujours pris en compte. Le recrutement ne repose pas sur une procédure fondée sur l'analyse de poste et la description de poste. Il est noté un non respect des procédures de recrutement requises.

C S N°8 : Non respect des procédures de recrutement (Faiblesse)

Dans l'administration publique, le recrutement est basé sur la qualification, ceci confirme la nécessité d'une adéquation profil/poste et l'élaboration d'un cadre organique qui est une base pour la gestion prévisionnelle des emplois et des postes. L'analyse du cadre organique révèle un taux élevé d'inadéquation entre le profil actuel des titulaires des postes, les profils et les compétences requis. Des dysfonctionnements sont observés au niveau de certains postes comme le SRH où la gestion du personnel connaît certaines insuffisances qui créent le retard dans l'exécution des tâches dans les services.

C S N°9 : Inadéquation Poste/profil. (Faiblesse)

La description de poste, description détaillée des tâches liées à un poste repose sur une clarification des responsabilités. La définition des postes contenue dans l'arrêté N°828/MDR/D-CAB/SGM/DA/CP du 6 décembre 2000 susvisé, ne reflète pas une description de poste visant à indiquer le degré de responsabilité et susciter chez l'agent la volonté de s'engager dans l'atteinte des résultats. La description des postes n'existe pas dans le système de gestion des emplois bien que prévue dans le Plan Directeur. Il est constaté l'empiètement dans les domaines d'attributions lors de l'exécution des tâches.

C S N° 10 : Inexistence de description de postes (Faiblesse)

❖ **Observations liées aux conditions de travail**

Les conditions de travail résultent de la stratégie de la direction de l'entreprise qui met en place au fil des ans, une organisation du travail qui privilégie la productivité et le rendement. Il est observé au niveau de la DARH une mobilisation de tout le personnel pour répondre aux courriers urgents rentrant dans le cadre de la gestion du personnel. Les malentendus sont réglés au fur et à mesure qu'ils se posent. L'ambiance de travail est conviviale. Il existe de bonnes relations de travail entre les agents travaillant à la DARH.

C S N°11 : Existence de bonnes relations de travail (Force).

L'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail est l'un des paramètres qui influent sur la satisfaction du salarié. Le personnel de la DARH occupe des bureaux dont les dimensions ne permettent pas de contenir des meubles de rangement et de faciliter la circulation. Il est observé une exigüité des bureaux des collaborateurs du DARH. Le personnel est ainsi confiné dans de petits bureaux et travaille à l'étroit.

C S N°12 : Mauvaises conditions ergonomiques de travail (Faiblesses)

Les moyens utilisés dans le cadre de l'exécution d'une activité constituent un élément des conditions de travail. L'exécution des tâches au niveau de la DARH rencontre des difficultés qui sont dues à la défaillance répétée du matériel informatique. Il faut ajouter l'insuffisance et la non disponibilité à temps des fournitures de bureau qui également retardent l'exécution des tâches.

C S N°13 : Insuffisance de fournitures de bureau et défaillance du matériel informatique (Faiblesse)

La motivation du personnel, une des conditions d'engagement du personnel à l'atteinte des objectifs fixés, repose sur un grand nombre d'éléments dont les primes. Les primes prévues dans le Plan Directeur pour motiver le personnel technique ne sont pas effectivement octroyées. Un

retard considérable est remarqué dans l'allocation de certains avantages au personnel. L'INRAB manque des moyens d'incitation à la performance.

C S N°14 : Faiblesse du système de motivation du personnel (Faiblesse)

❖ Observations liées à la rémunération

Le personnel APE, soumis à une grille salariale bien définie, évolue normalement et bénéficie des avantages tels que l'avancement qui implique une augmentation de salaire tous les deux ans et la promotion. Le personnel contractuel de l'INRAB n'étant pas avancé, ne bénéficie pas de ces avantages et perçoit le même salaire pendant des années bien qu'étant soumis à la même grille. La politique salariale ne répond pas aux normes qui devraient la gouverner. Cette situation constitue une source palpable de démotivation du personnel contractuel.

C S N°15 : Absence d'équité sociale dans le système de rémunération (Faiblesse)

❖ Observations liées à la gestion des carrières

La gestion des carrières des ressources humaines est un complexe d'activités qui prend en compte les travaux d'avancement, de promotion, le suivi des dossiers et la notation des agents. Des logiciels GRH facilitent leur exécution et permettent de disposer d'un système d'informations adéquat et d'une base de données fiables sur les RH. Le SRH avec l'effectif important des RH (638 agents) ne dispose pas d'un fichier du personnel informatisé ni d'un logiciel GRH. La gestion et la maîtrise des effectifs sont très difficiles, notamment pour la prise en compte automatique des avancements, des changements d'échelles, la promotion et les autres évolutions de la carrière. L'accès aux informations sur le personnel surtout le personnel contractuel n'est pas aisé. Les états d'effectifs ne sont pas facilement réalisés, puisque les travaux préparatoires mettent du temps.

C S N°16 : Inexistence d'un logiciel GRH (Faiblesse)

Tout agent a un dossier individuel dont la tenue incombe au DRH. A l'INRAB, tous les dossiers ne sont pas rangés au même endroit. Une partie des dossiers individuels du personnel est disponible à la DARH, le reste est stocké dans un magasin situé à une quinzaine de kilomètres de Cotonou au CRA- Agonkanmey où plusieurs autres documents sont rangés. L'accès et la mise à jour ne sont pas aisés. Les titres de congés administratifs ne sont pas classés dans les dossiers individuels ni dans des classeurs chrono. Il est constaté que les dossiers individuels du personnel sont mal tenus.

C S N°17 : Mauvaise tenue des dossiers individuels du personnel (Faiblesse)

La notation des APE prévue à l'article 52 du SGAPE est une tâche statutaire qui doit être exécutée chaque année à une date donnée, mais ce caractère n'est pas respecté dans l'administration de l'INRAB. Leurs avancements sont automatiques tous les deux ans. Le décret N°90-418 du 31 Décembre 1990 fixant les éléments de notation des APE a énuméré par catégorie d'agents, un certain nombre d'éléments sur la base desquels les APE sont notés. Cette activité n'est pas faite systématiquement, mais plutôt lorsqu'un agent en a besoin pour son dossier de promotion. Il est constaté une absence de notation annuelle des APE.

C S N°18 : Absence de notation annuelle des APE (Faiblesse)

La gestion de la carrière requiert également la maîtrise des dates de départ à la retraite. Une liste des APE est établie au niveau du SRH et prend en compte l'identité des agents, leurs corps d'appartenance, leurs catégories socioprofessionnelles, leurs dates de prise de service et la date probable de départ à la retraite. En ce qui concerne les agents contractuels émargeant sur les fonds PIP, cette liste n'existe pas puisque lors de la mise en œuvre de la

décision relative à leur reversement dans la catégorie des ACE, leur ancienneté n'a pas été prise en compte.

C S N°19 : Non maîtrise des dates de départ à la retraite des agents contractuels (Faiblesse)

Dans la gestion de la carrière des chercheurs, leur promotion sera un atout dans l'environnement concurrentiel dans lequel se trouve l'institut. L'INRAB se doit de disposer des ressources humaines de qualité qu'il faut développer et conserver. L'élaboration des statuts des chercheurs prévue dans le Plan Directeur n'a pas été prise en compte, donc ils ne disposent pas encore d'un statut. Il est constaté un manque d'entrain chez les chercheurs.

C S N°20 : Inexistence d'un statut des chercheurs (Faiblesse)

❖ Observations liées à l'évaluation des performances des RH

L'évaluation des performances des RH est une pratique de la GRH qui vise à porter un jugement de valeur sur le rendement des RH ou sur ce qu'elles ont produit par rapport à ce qui est attendu d'elles. Un mécanisme d'évaluation des performances est mis en place depuis trois ans. Des objectifs d'équipe, fixés de manière non consensuelle aux responsables des unités administratives en début de période, généralement en janvier, ne sont pas déclinés en objectifs individuels. La congruence (entente entre superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu de lui) n'est pas réalisée sur le contenu des responsabilités, les activités à réaliser, les indicateurs et les comportements attendus. Le mécanisme est en proie à des difficultés au niveau des cadres A1 qui n'arrivent pas à déterminer les écarts. Il en découle une perte de temps et le gaspillage de ressources.

C S N°21 : Incongruence dans la fixation des objectifs (Faiblesse)

L'évaluation des performances des RH aboutit soit à une promotion, soit à l'octroi d'une sanction qui peut être négative ou positive ou encore à une formation. Le personnel ne s'est pas approprié le mécanisme. La fixation non

consensuelle d'objectifs ne facilite pas la détermination des écarts sur ce que les agents produisent par rapport à ce qui est attendu d'eux, base de l'évaluation. Les APE sont soumis à la notation, alors que le personnel contractuel local ne bénéficiant pas de cette notation, n'a pas sa performance mesurée. Il ne bénéficie donc pas de promotion. La politique salariale appliquée au personnel contractuel n'est pas basée sur le mérite.

C S N°22 : Absence de politiques de promotion du personnel contractuel (Faiblesse)

L'application de la méthode de direction par objectifs qui rentre dans le cadre du management par objectif impose l'élaboration d'un plan d'actions qui est une programmation des tâches liées aux activités à exécuter pour l'atteinte d'un objectif assorti d'un chronogramme. L'INRAB s'est doté en 2005 d'un programme d'Appui aux Programmes de Recherches Agricoles basé sur la fixation d'objectifs et les résultats à atteindre. Sa mise en œuvre est fonction d'un Plan d'Opérationnalisation des Activités (POA) annuel. Ce plan d'actions facilite le suivi de l'exécution des activités de chaque unité administrative au cours d'une période donnée qui est généralement d'un trimestre.

C S N°23 : Existence d'un plan d'actions pour l'atteinte des objectifs fixés (Force)

❖ Observations liées à la gestion de la formation

La formation, ensemble des actions visant à valoriser les salariés, assure le transfert aux salariés de connaissances et de savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches. Le SAG et le SRH ne disposant pas des divisions prévues dans l'organigramme, la formation du personnel relève actuellement du SAG alors qu'elle doit être une activité du SRH. L'inadéquation profil/ poste relevée à ce poste explique une inexistence et une non maîtrise des techniques de gestion de la formation du personnel. L'exécution de certaines attributions du SRH par le SAG et vice versa

constitue une source d'empiètement dans les domaines de compétences de l'un et de l'autre service qui résulte d'une mauvaise organisation du travail.

C S N°24 : Mauvaise organisation du travail au niveau de la DARH. (Faiblesse)

La formation, se déroule selon un cadre juridique défini au préalable. Il s'agit du cadre juridique et institutionnel. L'INRAB, dispose de deux catégories de personnel à statuts différents. Les APE sont soumis à un arsenal juridique comprenant des textes législatifs et réglementaires en vigueur en la matière notamment le SGAPE et les statuts particuliers, alors que le personnel contractuel de l'INRAB, rémunéré sur les fonds publics (PIP et Subvention), n'est régi par aucun texte juridique. Il est noté une absence de cadre légal pour la gestion de la formation de ce personnel à qui, il est pourtant délivré une autorisation de mise en stage signée de la Direction générale. La formation de ce personnel n'est donc pas prise en compte dans les prises de décisions de promotion.

C S N°25 : Absence de cadre juridique de gestion de la formation du personnel contractuel (Faiblesse)

La formation se déroule suivant un énoncé de principes et de règles qui orientent la réflexion et l'action, c'est la politique de formation. Elle est l'un des éléments de la politique d'ensemble de l'entreprise dans lequel se trouve exprimée la volonté de la direction générale et engageant toute l'entreprise en matière de formation. Elle est fonction des orientations stratégiques et est incluse dans le Plan Directeur de l'INRAB. La politique de formation de l'INRAB contient les objectifs des formations, les priorités de formation, le droit à la formation pour appuyer la carrière, les conditions de sélection et d'attribution des bourses, le lien entre la formation et la performance, l'évaluation des formations dispensées/reçues. La volonté de la Direction de l'institut en matière de formation y est clairement exprimée. Il existe une politique de formation à l'INRAB.

C S N°26 : Existence d'une politique de formation à l'INRAB (Atout)

La planification de la formation s'inscrit dans une démarche qui commence par l'identification et l'analyse des besoins en formation détectés au travers de méthodes et outils appropriés. A l'INRAB, le manque de compétences à la DARH et le taux élevé de l'inadéquation profil/poste sont autant d'éléments de dysfonctionnement qui nécessitent la mise en place d'un système adéquat de gestion de la formation. L'élaboration du plan de formation en 2008 a porté sur un échantillon de 108 agents de la catégorie socioprofessionnelle A et chercheurs. Les agents des catégories socioprofessionnelles B, C et D, d'un effectif très important parmi les agents contractuels, n'ont pas été pris en compte. Pour preuve, sur les 231 agents contractuels émargeant sur les fonds de la subvention, ils sont 127 agents des catégories socioprofessionnelles B, C et D et sur les 78 agents contractuels émargeant sur les fonds PIP, il y en a 55. Ils ont besoin aussi bien d'actions de formation qualifiante que diplômante. Le plan de formation des agents de la catégorie A et des chercheurs élaboré n'a pas été diffusé et concerne une minorité. Il est incomplet.

C S N°27 : Incomplétude du plan de formation (Faiblesse)

Des formations ont été organisées en 2004 : d'une part sur la rédaction administrative qui a été reprise en 2007 à l'intention des secrétaires, et d'autre part sur la rédaction scientifique et l'analyse des données scientifiques à l'intention des chercheurs. Pendant notre stage, une formation a été organisée sur la gestion axée sur les résultats à l'intention des Directeurs techniques, des Directeurs des CRA et de quelques chefs de services. L'évaluation de la formation consiste à attribuer une valeur à une action de formation afin de vérifier les impacts qu'elle a eus sur les salariés et sur l'organisation. En effet, les APE, après une formation diplômante d'une durée supérieure à neuf (9) mois, jouissent d'un reclassement alors que, le personnel contractuel suit des formations de longue durée et ne bénéficie

d'aucune action le valorisant. Très peu d'actions de formation sont organisées au profit du personnel par manque de financement, mais leurs impacts ne sont pas connus puisqu'il n'existe pas de mécanisme d'évaluation des impacts de la formation.

C S N°28 : Absence d'évaluation des impacts de la formation du personnel (Faiblesse)

❖ Observations liées au management de la DARH

Un regard sur la manière dont l'équipe de la DARH travaille au quotidien montre un dysfonctionnement relatif à la ligne directrice qu'est le manuel de procédures administratives qui n'existe pas. Cette situation engendre des difficultés dans l'exécution des activités de la DARH.

CS N°29 : Inexistence de manuel de procédures administratives (Faiblesse).

3-Inventaire des forces et faiblesses issues de l'état des lieux

❖ Inventaire des forces

Il se présente comme suit :

- Existence d'un cadre formel de pratique de la GRH
- Existence d'une connexion Internet à la DARH
- Existence des textes fondamentaux régissant le fonctionnement de l'INRAB
- Existence d'un cadre organique à l'INRAB
- Existence d'une politique de formation à l'INRAB
- Existence de bonnes relations de travail
- Existence d'un plan d'actions pour l'atteinte des objectifs fixés.

❖ Inventaire des faiblesses

Au nombre des faiblesses, il est noté des:

✓ **faiblesses liées à la pratique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

- Insuffisance en ressources humaines,
- Exécution partielle des activités planifiées dans le cadre du Plan Directeur ;

✓ **faiblesses liées à la gestion du recrutement**

- Non respect des procédures de recrutement,
- Inadéquation Poste/profil,
- Inexistence de description de postes ;

✓ **faiblesses liées aux conditions de travail**

- Mauvaises conditions ergonomiques de travail,
- Insuffisance de fournitures de bureau et défaillance du matériel informatique,
- Faiblesse du système de communication interne de l'INRAB,
- Faiblesse du système de motivation du personnel ;

✓ **faiblesses liées à la rémunération**

- Absence d'équité sociale dans le système de rémunération ;

✓ **faiblesses liées à la gestion des carrières**

- Inexistence d'un logiciel GRH,
- Mauvaise tenue des dossiers individuels du personnel,
- Absence de notation annuelle des APE,
- Non maîtrise des dates de départ à la retraite des agents contractuels,
- Inexistence d'un statut des chercheurs ;

✓ **faiblesses liées à l'évaluation des performances des RH**

- Incongruence dans la fixation des objectifs,
- Absence de politiques de promotion du personnel contractuel ;

✓ **faiblesses liées à la gestion de la formation**

- Mauvaise organisation du travail au niveau de la DARH,
- Absence de cadre juridique et institutionnel de gestion de la formation du personnel contractuel,
- Incomplétude du plan de formation,
- Absence d'évaluation des impacts de la formation du personnel ;

✓ **faiblesses liées au management de la DARH**

- Inexistence de manuel de procédures administratives.

Après cet inventaire, les problèmes ou faiblesses seront regroupés par centre d'intérêt.

❖ **Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

Le regroupement des problèmes par centre d'intérêt a dégagé des problématiques qui se résument à :

- la problématique d'amélioration de la GPEC
- la problématique d'amélioration du processus de recrutement
- la problématique de l'amélioration des conditions de travail
- la problématique d'amélioration de la gestion de la rémunération
- la problématique d'optimisation de la gestion des carrières
- la problématique d'amélioration du système d'appréciation des performances
- la problématique de l'optimisation de la gestion de la formation du personnel contractuel
- la problématique de la dotation en outils de management.

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

Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
La GPEC	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance en ressources humaines • Exécution partielle des activités planifiées dans le cadre du PDRA 	GPEC inadéquate	Problématique d'amélioration de la GPEC
La gestion du recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Non respect des procédures de recrutement • Inadéquation Poste/profil • Inexistence de description de postes 	Processus de recrutement du personnel contractuel inadéquat	Problématique d'amélioration du processus de recrutement
Les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaises conditions ergonomiques de travail • Insuffisance de fournitures de bureau et défaillance du matériel informatique • Faiblesse du système de communication de l'INRAB • Faiblesse du système de motivation du personnel 	Mauvaises conditions de travail	Problématique de l'amélioration des conditions de travail
La gestion de la rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'équité sociale dans le système de rémunération 	Gestion inadéquate de la rémunération	Problématique d'amélioration de la gestion de la rémunération
La gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence d'un logiciel GRH • Mauvaise tenue des dossiers individuels du personnel • Absence de notation annuelle des APE • Non maîtrise des dates de départ à la retraite des agents contractuels • Inexistence d'un statut des chercheurs 	Système inadéquat de gestion des carrières	Problématique d'optimisation de la gestion des carrières
L'évaluation des performances des RH	<ul style="list-style-type: none"> • Incongruence dans la fixation des objectifs • Absence de politiques de promotion du personnel contractuel 	Système d'appréciation des performances inadéquat	Problématique d'amélioration du système d'appréciation des performances
La gestion de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise organisation du travail au niveau de la DARH • Absence de cadre juridique et institutionnel de gestion de la formation du personnel contractuel • Incomplétude du plan de formation • Absence d'évaluation des impacts de la formation du personnel 	Gestion inadéquate de la formation du personnel contractuel	Problématique de l'optimisation de la gestion de la formation du personnel contractuel
Le management de la DARH	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence de manuel de procédures administratives 	Absence d'outils de management	Problématique de la dotation en outils de management

Paragraphe 2: Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique choisie

Une problématique sera choisie, spécifiée et fera l'objet de la présente étude.

A- Choix et spécification de la problématique

Il sera question de procéder au choix d'une problématique et de la spécifier.

1- Choix de la problématique

L'amélioration des pratiques de GRH contribuera à accroître la performance des RH et celle de l'INRAB. L'analyse de l'état des lieux et du Plan Directeur montre que des actions doivent être orientées vers le développement des RH de l'INRAB qui se trouve aujourd'hui dans un environnement concurrentiel. Ce développement des RH passe par celui de leurs compétences en vue d'une création de valeur ajoutée. La formation est l'un des moyens à utiliser pour y parvenir et, pour qu'elle serve réellement, il faut mettre en place un système adéquat de renforcement des capacités.

La problématique relative à la réalisation de la performance du personnel est celle de l'optimisation de la gestion de la formation du personnel contractuel. Le problème général est la gestion inadéquate de la formation du personnel contractuel et les problèmes spécifiques sont :

- la mauvaise organisation du travail à la DARH
- l'absence d'un cadre réglementaire et institutionnel de formation du personnel contractuel
- l'incomplétude du plan de formation
- l'absence d'évaluation des impacts de la formation du personnel.

Dans l'optique de suggérer des solutions aux problèmes spécifiques et au problème général, nous nous sommes proposée d'axer notre réflexion sur *«l'Optimisation de la gestion de la formation du personnel contractuel pour la performance de l'INRAB»*.

2- Spécification de la problématique

L'INRAB dispose actuellement de RH composées en grande partie d'agents contractuels locaux (474 sur 638 agents). Il est également confronté à un taux élevé d'inadéquation profil / poste. Cette couche sociale doit être prise en compte dans le développement des compétences par une gestion adéquate de sa formation qualifiante et/ ou diplômante. Source de motivation et de satisfaction du travailleur, la formation est un outil stratégique de développement des compétences. Les RH permanentes ou contractuelles doivent en bénéficier dans toute entreprise. Elle est une activité transversale de la GRH, dont la pratique adéquate permettra de mieux gérer les autres activités telles que la carrière, le recrutement et la rémunération. Elle permet de rehausser la productivité et d'assurer la promotion du personnel. Le personnel contractuel ne disposant pas de cadre juridique, se forme sans que cette formation ne soit en adéquation avec les besoins de formation de l'INRAB et sans un plan de suivi et de contrôle de la formation reçue. Le plan de formation élaboré a pris en compte uniquement les agents de la catégorie A et les chercheurs. Aucun mécanisme d'évaluation des impacts des actions de formation n'est mis en place pour vérifier l'atteinte des objectifs de formation ou pour mesurer en situation de travail, la mise en application des connaissances acquises. L'amélioration des compétences est alors une nécessité pour la réalisation de la performance de l'INRAB.

Les problèmes spécifiques énumérés plus haut justifient la gestion inadéquate de la formation. La dotation des RH en compétences requises par la formation annihilera le manque de personnel à la DARH et résorbera la mauvaise organisation du travail. La procédure de reversement des agents contractuels en ACE actuellement en cours permettra de les régir dorénavant par le décret 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat. Ils auront donc un cadre juridique de la gestion de leur formation. Les problèmes spécifiques retenus sont donc:

- l'incomplétude du plan de formation ;

- l'absence d'évaluation des impacts de la formation du personnel.

Après avoir spécifié une problématique, nous allons déterminer la vision de sa résolution.

B- Vision globale de résolution de la problématique

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

Le problème général est la gestion inadéquate de la formation du personnel contractuel qui ne peut concourir à la réalisation de la performance de l'INRAB. Sa résolution sera basée sur la contribution à la mise en place d'une démarche cohérente de gestion de la formation fondée sur l'utilisation de méthodes et outils appropriés qui prennent en compte tout le personnel.

1- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

❖ Approche théorique de résolution du problème spécifique N°1

Le problème spécifique N°1 est relatif à l'incomplétude du plan de formation de l'INRAB. La planification de la formation suit une démarche méthodologique qui commence par l'identification et l'analyse des besoins qui en est une étape fondamentale. Sa résolution sera guidée par l'institution de méthodes et outils appropriés d'identification et d'analyse rationnelles des besoins en formation.

❖ Approche théorique de résolution du problème spécifique N°2

La vérification de l'atteinte des objectifs de formation résulte de l'évaluation des actions de formation. Le problème spécifique N°2 est relatif à l'absence de l'évaluation des impacts de la formation. Sa résolution sera basée sur l'institution d'une démarche fondée sur des méthodes et outils d'évaluation des actions de formation en faveur du personnel.

2- Synthèse des approches théoriques

Tableau N°3 : Synthèse des approches théoriques de résolution de la problématique

Niveaux Spécifiques	Problèmes Spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Incomplétude du plan de formation	Approche basée sur des méthodes et outils d'identification et d'analyse rationnelles des besoins en formation
2	Absence d'évaluation des impacts de la formation du personnel	Approche basée sur des méthodes et outils d'évaluation des actions de formation en faveur du personnel

Cette étude s'inscrit dans le cadre de la recherche diagnostique ; il convient alors d'en définir le cadre théorique et de décrire quelle méthodologie adopter.

Section 2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Il sera procédé à la formulation des objectifs et hypothèses de l'étude sans occulter la revue de littérature et, puis après la description de la méthodologie de l'étude adoptée.

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Nous aborderons en premier lieu la fixation des objectifs de l'étude pour aboutir à la formulation des hypothèses, et pour terminer par la revue de littérature.

A- Objectifs et hypothèses de l'étude

1- Objectifs

Ils se déclinent en objectif général et en objectifs spécifiques.

❖ **Objectif général :**

Suggérer les conditions de mise en œuvre d'une pratique de gestion de la formation efficace au profit du personnel contractuel.

❖ Objectifs spécifiques :

Deux types d'objectifs sont formulés :

- proposer des méthodes et outils d'identification et d'analyse rationnelles des besoins en formation ;
- suggérer des méthodes et outils d'évaluation des impacts des actions de formation en faveur du personnel.

La formulation des hypothèses permettra de déterminer les causes les plus importantes pouvant être retenues.

2- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques**❖ Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1**

La planification des formations suit un processus en plusieurs étapes dont la première est l'identification et l'analyse des besoins en formation du personnel. Le plan de formation actuel de l'INRAB comprend les besoins en formation des agents de la catégorie A et des chercheurs. Les causes de l'incomplétude du plan actuel de formation sont :

- La non évaluation des performances du personnel ;
- La non prise en compte de toutes les catégories d'agents.

La cause la plus importante est la non évaluation des performances du personnel. L'incomplétude du plan de formation est due à la non évaluation des performances du personnel.

❖ Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°2

Les causes de l'absence de l'évaluation des impacts de la formation sont :

- le manque de compétences à la DARH ;
- l'inexistence de méthodes et d'outils d'évaluation des actions de formation.

La cause la plus importante est l'inexistence de méthodes et outils d'évaluation. L'absence d'évaluation des impacts de la formation du personnel

est due à l'inexistence de méthodes et outils appropriés d'évaluation des actions de formation.

3- Tableau de bord de l'étude (TBE)

Le tableau de bord sert de guide à l'étude et retrace l'itinéraire à suivre pour sa réalisation.

Tableau N°4 : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> Gestion inadéquate de la formation du personnel contractuel	<u>Objectif général</u> Suggérer les conditions de mise en œuvre d'une pratique de gestion de la formation efficace au profit du personnel contractuel	<u>Cause générale</u> Les outils de GRH ne sont pas au complet et ne sont pas appliqués normalement	<u>Hypothèse générale</u> La pratique de management RH manque de méthodes et ressources appropriées
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n° 1</u> Incomplétude du plan de formation	<u>Objectif spécifique n° 1</u> Proposer des méthodes et outils d'identification et d'analyse rationnelles des besoins en formation	<u>Cause spécifique n° 1</u> Non évaluation des performances du personnel	<u>Hypothèse spécifique n° 1</u> L'incomplétude du plan de formation actuel est due à la non évaluation des performances du personnel
	2	<u>Problème spécifique n° 2</u> Absence d'évaluation des impacts des actions de formation	<u>Objectif spécifique n° 2</u> Suggérer les méthodes et outils d'évaluation des impacts des actions de formation du personnel	<u>Cause spécifique n° 2</u> Inexistence de méthodes et outils appropriés d'évaluation des impacts des actions de formation	<u>Hypothèse spécifique n° 2</u> L'absence d'évaluation des impacts de la formation est due à l'inexistence de méthodes et outils appropriés d'évaluation des actions de formation

B- La revue de littérature relative à la problématique choisie

La revue de littérature a pour but essentiel de renseigner sur les connaissances antérieures sur la problématique spécifiée pour la présente étude. Elle consiste à faire une synthèse des documents ayant rapport aux solutions proposées. Cette synthèse sera faite sur les conditions de mise en œuvre d'une gestion adéquate de la formation du personnel.

1- Les connaissances antérieures à l'inadéquation de la gestion de la formation du personnel

J. M. PERRETI, dans *GRH et Gestion des personnes*, 9^e édition, Paris, Vuibert, 2000, pp 191-206 clarifie la notion de formation et montre que la gestion de la formation s'inscrit dans le cadre d'une démarche fondée sur des activités à exécuter avec des moyens et selon des procédures bien déterminés en écrivant que : « la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes ».

J. P. CITEAU, dans *GRH, principes généraux et cas pratiques*, 4^e édition, Dalley, Paris, 2002, p 113, écrit : « la formation professionnelle est l'ensemble des dispositions (pédagogiques) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle ». Il décrit la nécessité de la pratique de la formation professionnelle et d'une gestion adéquate pour la réalisation de la flexibilité, la polyvalence et la performance.

Alain MEIGNANT, dans « *Manager la formation* », Edition Liaisons, Paris, 1995, p.103, énonce l'importance de la formation qui s'inscrit dans le cadre d'une démarche, d'un système constitué de cinq piliers. Il écrit que : « le système de formation doit se fonder sur les cinq piliers ci-après pour ne pas comporter des lacunes : l'adéquation des services rendus par la formation

aux besoins de l'entreprise, l'exigence selon laquelle il doit exister une politique et un plan pour qu'il y ait formation, le mode de conception des programmes de formation et la détermination des prestataires, le suivi et le contrôle qui permettent de maîtriser les coûts et de remédier aux insuffisances en cours d'exécution du plan de formation. La visibilité des résultats permet de mesurer les impacts et la pertinence du système de formation ».

THIERRY Dominique et de SAURET Christian, dans « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences* », (Édition l'Harmattan, 1997), évoquent le lien entre la GPEC et la formation. Selon eux :

« la GPEC et la formation poursuivent la capacité des organisations d'anticiper des mutations et d'intégrer la gestion de l'emploi et des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise pour combler les écarts entre ses besoins prévisionnels et ses ressources humaines. L'exigence de la cohérence des décisions visant à réduire les écarts entre les besoins et les ressources disponibles nécessite que la politique de formation soit en rapport avec la politique de mobilité et de recrutement ».

SEKIOU Lakdar et al dans « *Gestion des ressources humaines* » 2e édition, de Boeck, 2004, p 89, démontrent qu'il y a un lien entre la formation, l'évaluation, la rémunération, le recrutement, l'emploi et la carrière en écrivant:

« La formation est au cœur du développement organisationnel ».

2- Les connaissances antérieures aux problèmes spécifiques

❖ Les connaissances antérieures aux problèmes de l'incomplétude du plan de formation

L'identification et l'analyse des besoins en formation est une étape fondamentale préalable à l'élaboration du plan de formation comme le confirme **Patrick RIVARD** dans « *La gestion de la formation en entreprise pour préserver et accroître le capital compétence* », , édition Presses de

l'Université de Québec, 2002, page 80) en écrivant : « l'identification et l'analyse des besoins de formation est la première étape de la gestion de la formation et qu'elle vise la prise de conscience et l'identification des besoins réels de formation. Elle doit recueillir les données nécessaires à la compréhension de la problématique sous-jacente aux besoins de formation. Cette recherche d'informations permet de faire ressortir les éléments qui vont expliquer l'écart de performance et d'identifier les actions les plus appropriées pour résoudre cette problématique. L'analyse des besoins permet en outre de s'assurer que la performance est bien la solution qui convient le mieux au contexte situationnel ».

Alain MEIGNANT dans « **Manager la formation** »_ (4^{ème} édition Liaisons, 1997), propose des méthodes d'identification et d'analyse des besoins en formation qui sont :

« - **Les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l'organisation** caractérisées par l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requis par une activité professionnelle et les ressources humaines disponibles.

- **Les méthodes centrées sur l'expression des attentes** qui reposent sur l'expression des attentes des salariés pris individuellement ou collectivement au travers d'un entretien ou d'un questionnaire. Analysées, elles deviennent ou non des besoins en formation. L'entretien professionnel ou d'appréciation participe au recueil des besoins en formation, car il retrace les points forts et les points faibles des agents par rapport aux résultats attendus d'eux.

- **Les méthodes accompagnant le changement d'une organisation** : c'est la formation-action qui intervient lorsqu'une organisation ou un de ses services rencontre un problème qui peut être résolu si les salariés acquièrent des connaissances susceptibles de le résoudre effectivement ».

SEKIOU Lakdar et al dans « Gestion des ressources humaines » (2^e édition, de Boeck, 2004, p 348 et 349), écrit :

« Pour l'identification des besoins de formation, il faut déterminer les vrais besoins de formation par une démarche qui repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles des postes de travail. Les réponses aux questions où, quand et comment doivent permettre de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans une organisation. Il faut ensuite analyser les données pour déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement. Ensuite, la classification des besoins se fera selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation ».

Ces auteurs montrent que l'identification des besoins en formation est une étape importante dans le système de formation, qu'elle suit une démarche qui s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la situation organisationnelle et qu'elle prend en compte tous les membres de l'organisation.

L'analyse des besoins est une étape essentielle qui concourt à l'élaboration du plan de formation. Elle permet de produire des objectifs de formation pertinents et réalistes. Les outils utilisés au sein de l'organisation pour y parvenir diffèrent selon les acteurs. Ces outils sont l'enquête, l'audit, l'entretien d'évaluation, la fiche de poste et les demandes de formation.

Nabil GHARIB a mis en exergue quelques outils utilisés dans l'identification des besoins en formation en écrivant que : « Durant sa démarche d'identification, l'ingénieur de formation fait appel à la documentation, source d'informations essentielle en consultant les notes de service, l'organigramme, les fiches de fonction, les référentiels d'emploi et des compétences, les entretiens annuels d'appréciation, les pyramides des âges et les bilans ou rapports d'activités des projets de formation ».

gharib_nabil@yahoo.fr 17 mars 2009.

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

Momar Sokhna DIOP dans « *Gestion des Ressources Humaines dans les organisations, Nouvelles Approches* », (édition l'Harmattan, 2004, pp 63,64), recommande d'éviter de concevoir des plans de formation qui finissent par être plaqués dans des trous ou ne répondent à aucun besoin réel de l'entreprise et du personnel. Il montre que le plan de formation doit être bien élaboré pour ne pas paraître sans utilité.

Dans « *Concevoir un plan de formation* », **Madeleine DOUDET-GERESO**, (Edition 2007, p 114) définit le plan de formation comme un outil de gestion, d'information et de négociation ; donc il nécessite une démarche structurée et collaborative. Il s'en suit alors que tout le personnel est concerné par le plan de formation.

Dans son document « *L'expérience du Burkina Faso en matière d'élaboration de plans de formation* », **OUATTARA Marcel**, (1995), a proposé un cheminement rationnel d'élaboration des plans de formation pour répondre à l'ambition de l'Observatoire des Fonctions Publiques Africaines (OFPA) qui est de mettre en place une méthodologie sous régionale d'élaboration et de mise en œuvre de plan de formation dans les Administrations Publiques.

❖ **Les connaissances antérieures à l'absence d'évaluation des impacts de la formation**

Momar Sokhna DIOP dans « *Gestion des Ressources Humaines dans les organisations, Nouvelles Approches* », (édition l'Harmattan, 2004, p82) a écrit que « l'évaluation des impacts permet de légitimer les acquis des

salariés. Il ajoute qu'en effet, l'entreprise qui s'épargne de réaliser le bilan des acquis de ses employés sur le terrain court d'énormes risques » pour montrer l'importance de l'évaluation des impacts de formation dans l'entreprise.

La formation est un investissement dont le retour est attendu par tout chef d'entreprise. L'évaluation permet d'en déterminer les retombées. Elle peut se réaliser aux niveaux suivants : des réactions, de l'acquisition des connaissances, des comportements et des résultats. (**Kirkpatrick**, 1998).

L'évaluation constitue l'épreuve de vérité qui vise à mesurer les résultats et les effets de la formation. Il constitue l'un des cinq piliers de la qualité de la formation qui réalise la visibilité des résultats (**Alain MEIGNANT**, 3^e édition, 1995, p.297).

Bien qu'elle soit une activité importante, les entreprises n'ont pas toutes les procédures d'évaluation de la formation. Toutefois, il est indispensable de le faire. Elle permet aux entreprises de savoir si les objectifs organisationnels de la formation ont été réalisés, si la formation a permis d'améliorer le rendement. Son but est de mesurer la rentabilité de l'apport de la formation en fonction du budget qui est alloué, pour juger de la pertinence du système ou de son amélioration (**Sylvie St-Onge et al.** 2^e édition, 2004, p.270).

Quatre niveaux d'évaluation sont à distinguer :

- niveau 1 : l'évaluation de satisfaction. Les outils utilisés sont : le tour de table, le questionnaire ;
- niveau 2 : l'évaluation pédagogique. Les outils utilisés sont : examen, test, QCM, étude de cas, simulation ;
- niveau 3 : l'évaluation du transfert des connaissances, habiletés et attitudes sur les situations de travail. Les outils qui peuvent être utilisés sont : l'observation sur poste, entretien d'évaluation ;

- niveau 4 : l'évaluation des effets de la formation. Les outils suivants sont utilisés : les tableaux de bord de suivi des performances, les enquêtes et les sondages divers (**Henry-Claude Lafitte, Gérard Layole, édition Dunod, 2005, p. 144- 145**).

Après avoir fait le point des connaissances antérieures sur les problèmes détectés en matière de gestion de la formation, une méthodologie sera adoptée pour vérifier les hypothèses formulées.

Paragraphe 2 : La méthodologie adoptée

La résolution de la problématique choisie suit une démarche scientifique. A cet effet, la méthodologie que nous adoptons est celle qui repose sur la combinaison d'une approche théorique et d'une approche empirique.

A- L'approche théorique

L'approche théorique consiste à la recherche documentaire qui repose sur les informations recueillies à travers les documents internes à l'INRAB et sur des ouvrages collectés. Ensuite, pour combler les insuffisances de la documentation interne et mieux traiter notre sujet, nous avons recherché des ouvrages sur la GRH en général et, en particulier sur la formation et le développement des compétences des RH dans des centres de documentation de certaines structures. Les cours reçus en Gestion des Ressources Humaines à l'ENAM n'ont pas été occultés. L'internet, source incontournable de recherche d'informations nous a été très utile.

La vérification des hypothèses étant une phase importante de la résolution de la problématique choisie, aussi avons-nous opté pour une enquête.

B-L'approche empirique

L'approche empirique consiste à faire des investigations de terrain en vue de recueillir des données auprès du personnel et de les analyser en vue de

vérifier les hypothèses posées. Elle se résume à une enquête qui est faite au travers d'entretiens. Les moyens utilisés pour réaliser ces entretiens sont le questionnaire et le guide d'entretien.

Le guide d'entretien (Annexe n° 3) nous a permis de nous entretenir avec la responsable Formation et le DARH. Il nous a permis aussi de comprendre comment est gérée la formation à l'INRAB.

Le questionnaire comporte des questions relatives aux problèmes spécifiques. Il a facilité la collecte auprès de plusieurs agents à la fois.

Ces outils ont permis de collecter des données qui seront présentées et analysées. Ainsi, une fois les hypothèses vérifiées, les diagnostics pourront être établis.

CHAPITRE PREMIER

**COLLECTE ET ANALYSE DES
DONNEES**

Ce chapitre est consacré d'une part à la stratégie de la collecte des données et à leur présentation (section 1), et d'autre part à l'analyse des données collectées, à la vérification de la pertinence des hypothèses posées et à l'établissement des diagnostics.

Section 1 : Collecte et présentation des données

La stratégie utilisée pour la collecte des données sera décrite et celles-ci seront également présentées dans cette section.

Paragraphe 1 : La stratégie de collecte de données

Seront abordées dans cette partie la préparation et la réalisation de la collecte des données.

A- La préparation de la collecte

La préparation de la collecte a consisté à élaborer la stratégie de collecte. Cette stratégie portera sur la détermination de la population cible et sur la conception des outils de collecte.

1- La détermination de la population cible

Le personnel de la DARH ne comportant que trois agents contractuels, nous avons décidé d'élargir la population cible aux agents contractuels émargeant sur les fonds PIP d'un effectif de soixante dix huit (78) agents, étant donné que toutes les catégories d'agents contractuels vivent les mêmes problèmes.

2- La conception du questionnaire et du guide d'entretien

La conception des outils que sont le guide d'entretien et le questionnaire a tenu compte des problèmes spécifiques détectés, les questions pouvant permettre d'avoir les informations nécessaires à la résolution de la problématique sont retenues. Un questionnaire d'enquête est conçu à

l'attention du personnel contractuel PIP et un guide d'entretien adressé au responsable Formation et au DARH.

B- La réalisation de la collecte

La réalisation de la collecte des données a consisté à distribuer des exemplaires du questionnaire aux agents contractuels émargeant sur les fonds PIP et, à nous entretenir avec le DARH et la responsable Formation. Le questionnaire qui contient des questions ouvertes et/ou fermées a été validé par le DARH et après un test a été fait sur un échantillon de cinq agents contractuels.

1- La réalisation de l'enquête auprès des agents PIP

Sur quarante huit (48) exemplaires de questionnaires adressés aux agents de la Direction générale et des CRA, quarante deux (42) ont été récupérés, soit un pourcentage de 87,50 %.

2- La réalisation de l'entretien

Nous nous sommes entretenue avec le DARH à la suite d'un rendez-vous. L'entretien avec la responsable Formation s'est déroulé après.

Après la collecte des données, nous avons procédé à leur dépouillement et analyse. Nous présenterons les résultats qui en découlent.

Paragraphe 2 : Présentation et limites des données collectées

Les données seront présentées en deux tranches : les données collectées à l'aide du questionnaire seront restituées d'abord et ensuite suivront celles collectées à l'aide du guide d'entretien et de la revue documentaire.

A- Présentation des données collectées à l'aide du questionnaire

Les quarante huit agents sont constitués de deux (2) agents de la catégorie A, vingt cinq (25) de la catégorie B, dix (10) de la catégorie C et cinq (5) de la catégorie D. Des quarante deux (42) exemplaires de questionnaires récupérés sur les quarante huit (48) distribués aux agents contractuels PIP, quarante (40) exemplaires proviennent d'agents des catégories B, C et D. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau N°5 : Répartition des agents contractuels interviewés par catégorie socioprofessionnelle

Agents contractuels enquêtés par catégorie socioprofessionnelle	Nombre de réponses	Pourcentages
Agents contractuels de la catégorie A	2	4,77 %
Agents contractuels des catégories B, C et D	40	95,23 %
Total	42	100 %

Synthèse des données

Il ressort de ce tableau que la grande partie des réponses recueillies provient des agents des catégories B, C et D.

- 95,23 % des agents contractuels sont des agents des catégories B, C et D ;
- 4,77 % représentent les agents de la catégorie A.

1-Présentation des données relatives à l'incomplétude du plan de formation

A la question relative au suivi par les agents d'une formation au moins dans le cadre de leurs activités, les résultats sont les suivants:

Tableau N°6 : Répartition des données relatives au bénéfice d'une action de formation

Avez-vous bénéficié au moins d'une action de formation dans le cadre de vos activités à l'INRAB ?	Nombre de réponses obtenues	Pourcentages
Oui	42	100 %
Non	0	0 %
Total	42	100 %

Synthèse des données

Il ressort de ce tableau que tous les agents enquêtés ont bénéficié dans le cadre de leurs activités d'au moins une fois d'une action de formation qui n'est pas contenue dans le plan de formation de l'INRAB. Mais comment les bénéficiaires ont-ils été identifiés. Les réponses à cette question se présentent comme suit :

Tableau N° 7: Répartition des données par rapport à la procédure d'identification des besoins en formation

Comment avez-vous été identifié pour la formation ? Par	Nombre de réponses	Pourcentages
Le supérieur hiérarchique	12	28,57 %
Le DARH	30	71,43 %
Le DG	0	0 %
Total	42	100 %

Synthèse des données

Il ressort de ce tableau que 71,43 % des enquêtés ont participé à une formation après avoir été identifié par le DARH. Malgré ceci, la formation à laquelle ils ont participé n'était pas contenue dans le plan de formation. En dehors des agents identifiés par le DARH, 28,57 % ont été choisis par leur supérieur hiérarchique. Mais qu'est-ce qui a motivé ce choix ?

A la question de savoir si c'est après une évaluation de leurs performances qu'ils ont été choisis, les réponses se présentent comme suit :

Tableau N°8 : Répartition des données relatives au bénéfice de la formation après une évaluation des performances ?

Est-ce après une évaluation de vos performances ?	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	0	0 %
Non	34	80,96 %
Autres (je ne sais pas)	8	19,04 %
Total	42	100 %

Synthèse des données

Il ressort de ce tableau que pour 100 % des enquêtés, l'envoi en formation n'est pas fait après une évaluation des performances.

A la question de savoir si les agents sont au courant de l'existence d'un plan de formation à l'INRAB, les données sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°9 : Répartition des données par rapport à l'existence du plan de formation de l'INRAB

Existe-t-il un plan de formation à l'INRAB?	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	5	11,90 %
Non	30	71,43 %
Autres (je ne sais pas)	7	16,67 %
Total	42	100 %

Synthèse des données

Ce tableau montre que 11,90 % des agents enquêtés savent qu'il existe un plan de formation à l'INRAB contre 71,43 % qui ne le connaissent pas ou n'en sont pas au courant.

A la question de savoir si le plan contient des formations les concernant, les réponses se présentent comme suit :

Tableau N°10 : Répartition des données par rapport au contenu du plan de formation

Contient-il une action de formation vous concernant ?	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	0	0 %
Non	5	11,90 %
Autres (je ne sais pas)	37	88,10 %
Total	42	100 %

Synthèse des données :

Il ressort de ce tableau que 88,10 % des agents enquêtés ne connaissent rien du contenu du plan de formation et que 11,90 % savent qu'il ne contient aucune action de formation les concernant.

2-Présentation des données relatives à l'absence de l'évaluation des impacts de la formation

A la question de savoir s'il est procédé en situation de travail à une évaluation d'une formation suivie, les résultats se présentent comme suit :

Tableau N°11 : Répartition des données par rapport à l'évaluation des impacts des actions de formation

Est-ce qu'il est procédé en situation de travail à une évaluation des impacts d'une formation que vous avez suivie après ?	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	0	0 %
Non	36	85,71 %
Autres (je ne sais pas)	6	14,29 %
Total	42	100 %

Synthèse des données

Il ressort de ce tableau que 85,71 % des enquêtés reconnaissent qu'il n'est pas procédé en situation de travail à une évaluation des formations suivies et 14,29 % n'en savent rien du tout.

B- Présentation des données collectées à l'aide du guide d'entretien et la revue documentaire

1- Présentation des données issues du guide d'entretien

Dans le cadre de l'élaboration du plan actuel de formation, l'entretien direct a été utilisé pour l'identification des besoins auprès d'un échantillon de 108 chercheurs et agents de la catégorie A, donc ce n'est pas après une évaluation des performances. Il ressort des réponses obtenues que la plupart des formations sont décidées à l'initiative de la Direction générale. En ce qui concerne la diffusion du plan, les réponses montrent que la présence des Directeurs des CRA à la validation du plan de formation équivaut à sa diffusion. Le plan de formation est celui des agents de la catégorie A et chercheurs et non du personnel des catégories B, C et D. L'inexistence d'une procédure systématique et d'outils pour évaluer les impacts des actions de formation a été également soulignée.

2- Présentation des données issues de la revue documentaire

Dans le cadre de la collecte des données issues de la revue documentaire, nous avons eu accès aux documents relatifs aux fiches d'évaluation des performances du personnel à l'INRAB, au Plan Directeur, aux rapports d'activités et au plan de formation des agents de la catégorie A et des chercheurs. Ainsi, il ressort de l'analyse de ces différents documents que la formation du personnel de l'INRAB n'est pas décidée après l'évaluation des performances. En outre, il a été noté que, le plan de formation est celui des

agents de la catégorie A et des chercheurs. Enfin, en situation de travail, il n'y a pas une évaluation des impacts des actions de formation pourtant décidées par les responsables des agents.

3- Les limites de la collecte des données

Le personnel contractuel de la DARH dont le nombre est très insignifiant, le choix des agents contractuels PIP de la Direction et ceux des CRA avoisinant, vu qu'ils sont dans tous les CRA jusqu'au Nord du Bénin, les questionnaires mal remplis par certains à qui ils avaient été laissés et la non collaboration de certains agents contractuels sont autant de limites à la collecte des données. Les questionnaires mal remplis n'ont pas pu être utilisés mais cela n'altère en rien l'exhaustivité du présent travail.

Section 2 : Analyse des données et établissement des diagnostics

Paragraphe 1: Analyse des données et vérification des hypothèses

L'analyse des données collectées est un préalable nécessaire à la vérification des hypothèses. Cette analyse se présente comme suit :

A- Analyse des données

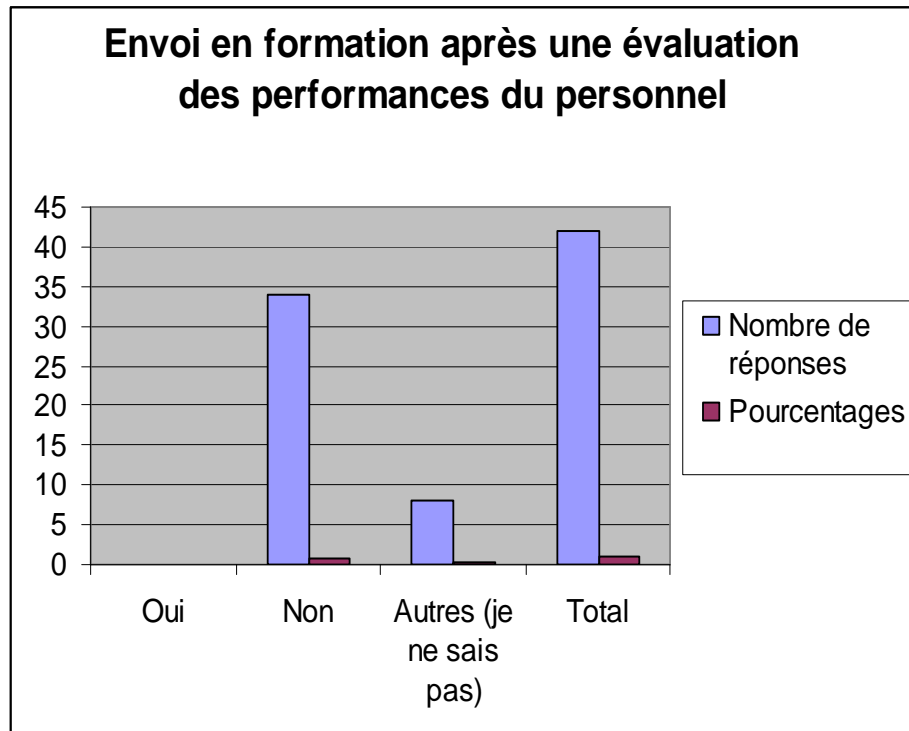
L'analyse prendra en compte aussi bien les données recueillies à l'aide du questionnaire que celles obtenues au moyen du guide d'entretien. Elle concerne les problèmes spécifiques de l'étude.

1- Le problème de l'incomplétude du plan de formation de l'INRAB

Les réponses montrent que 95,23 % des agents contractuels ayant suivi dans le cadre de leurs activités au moins une formation non contenue dans le plan de formation sont des agents des catégories B, C et D. En effet, 4,77 %

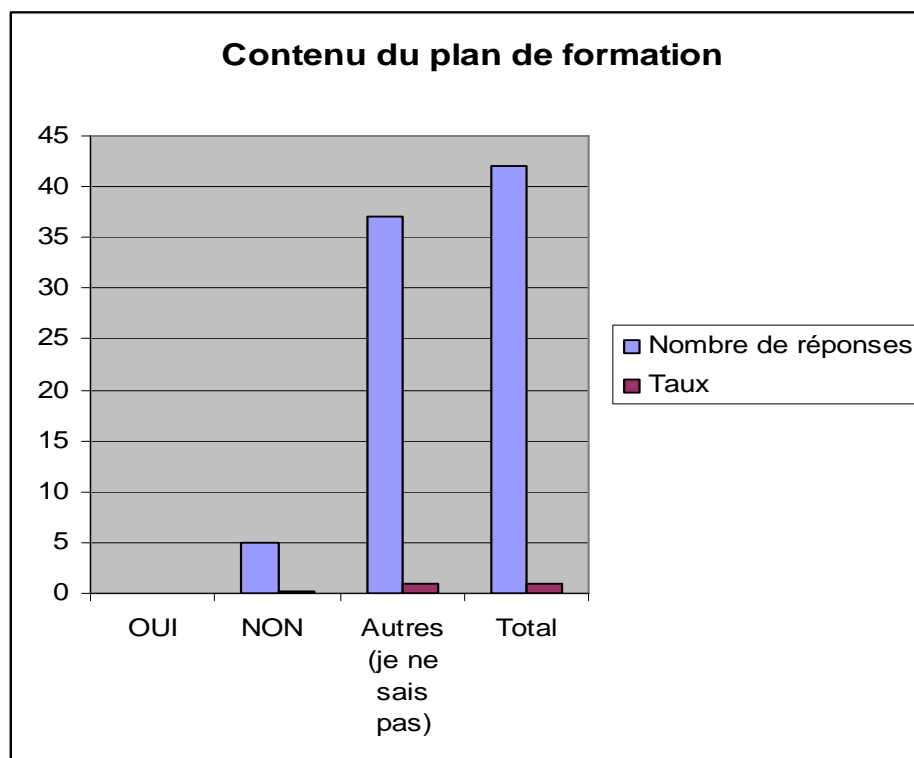
parmi eux sont des agents de la catégorie A (tableau N°5). Il en résulte que aussi bien les agents contractuels que les APE suivent des formations qui ne sont pas contenues dans le plan de formation. Leur identification est faite par la DARH, 71,43 % des agents l'ont reconnu (tableau N°7), donc c'est une activité qui revient essentiellement à la DARH. La méthode d'identification des besoins en formation révèle des insuffisances puisque les agents ne sont pas impliqués et tous leurs points faibles ne sont pas recensés, elle manque d'objectivité. 28,57 % ont reconnu que leurs supérieurs hiérarchiques sont impliqués. Les formations ne sont pas décidées après l'identification des écarts liés à des contextes donnés. Ces écarts peuvent être par exemple les écarts de compétences ou de performances liées au niveau de la motivation, ou encore des écarts de performances liées à un défaut ou une faiblesse de l'encadrement, ou des écarts entre les profils recherchés lors des recrutements et les profils effectivement recrutés.

Au niveau de la planification, l'horizon temporel retenu dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est dépassé et la configuration du personnel a changé, donc il y a lieu de déterminer les besoins réels en tenant compte de ces changements. La base de la détermination des besoins est inconnue des agents, 80,96 % des agents ont reconnu que ce n'est pas après une évaluation de leurs performances qu'ils ont été identifiés. Les formations sont décidées sans tenir compte des besoins réels du personnel. Pour les responsables de la DARH, le consultant a procédé à un entretien direct avec 108 agents de la catégorie A et chercheurs retenus lors de l'élaboration du plan actuel de formation.



Graphique N°1 : Envoi en formation après une évaluation des performances du personnel

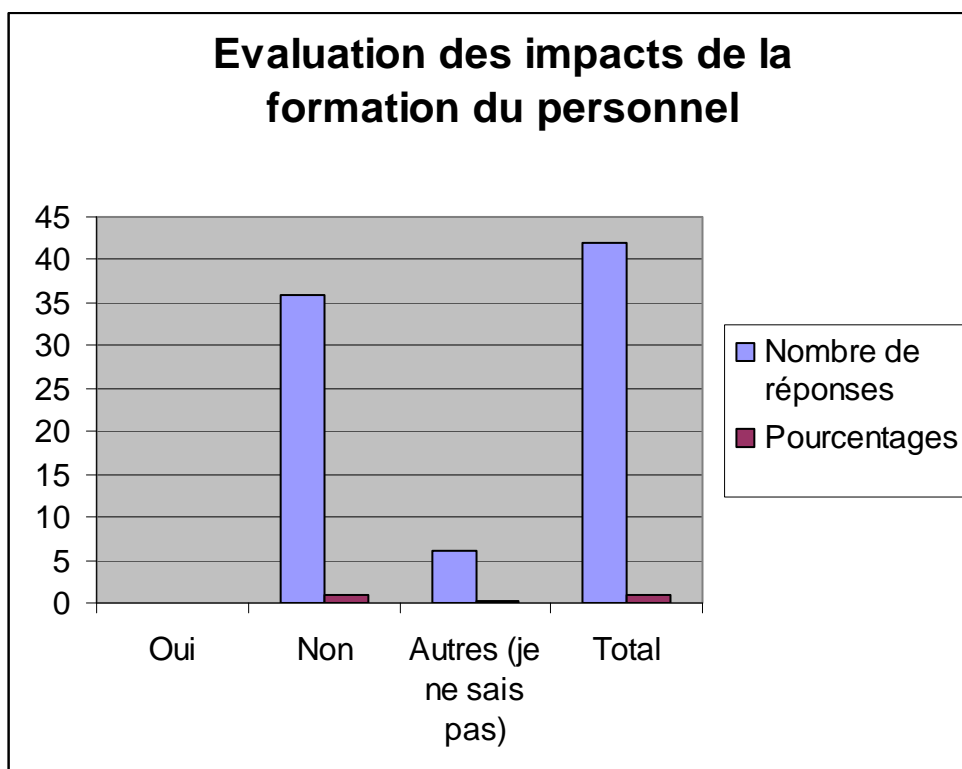
Le plan de formation n'est pas diffusé, 71,43 % des agents ne savent pas qu'il en existe, 11,90 % ont reconnu son existence (tableau N°9). Il s'en suit que 88,10 % des agents ne connaissent pas son contenu (tableau N°10) et il ne contient pas d'actions de formation concernant les agents des catégories B, C et D. Pour les responsables, c'est un plan de formation des agents de la catégorie A et des chercheurs et, l'INRAB est une structure de recherche. Le personnel technique comprend d'une part des chercheurs et d'autre part des agents des catégories B, C et D qui sont en majorité contractuels dont il faut pourtant assurer le développement.



Graphique N°2 : Contenu du plan de formation

2-Le problème de l'absence de l'évaluation des impacts de formation

Les données relatives à la procédure d'évaluation des impacts des actions de formation montrent que cette pratique n'existe pas. En effet, des personnes enquêtées, 85,71 % ont répondu n'avoir pas été évaluées (tableau N°11). Les responsables ont reconnu que cette procédure n'existe pas à l'INRAB mais que les formations sont évaluées à chaud sur les lieux de formation. Il n'est donc pas vérifié si les objectifs de formation sont atteints ou pas. Cette pratique est donc méconnue à la DARH, puisque le mécanisme d'évaluation des performances n'est pas maîtrisé par tous, et par conséquent la performance des agents ayant suivi des formations n'est pas mesurée ni connue. La DARH manque de compétences pour la mise au point et la mise en œuvre de certains outils GRH.



Graphique N°3 : Evaluation des impacts de la formation

B-Vérification des hypothèses

Le seuil de décision retenu pour la vérification des hypothèses est le taux minimum de 50 % pour les réponses données par rapport aux causes retenues pour les problèmes spécifiques.

1- Vérification de l'hypothèse N°1

L'identification des besoins de formation prend en compte les besoins des salariés et ceux de l'organisation. Les données collectées pour l'incomplétude du plan de formation ont révélé que la non évaluation des performances du personnel en est la cause la plus importante. Pour preuve, le taux de réponses obtenues à la question relative à la formation sans une évaluation des performances est de 80,96 %. Le mécanisme d'évaluation n'étant pas fonctionnel à l'INRAB, le rendement des agents n'est pas mesuré. La nécessité ou l'utilité d'une formation n'est pas bien perçue. L'INRAB finance alors des formations sans tenir compte de l'insuffisance de compétences des agents et les besoins réels de l'institut.

En ce qui concerne la méconnaissance du contenu du plan de formation, le taux de réponses obtenues est de 88,10 %. Il en ressort que les responsables de l'INRAB en général et de la DARH en particulier n'ont pas jugé opportun d'informer tous les agents de l'existence de cet important outil. Il en ressort ensuite que la non évaluation des performances du personnel justifie d'abord l'inexistence de méthodes et outils d'identification des besoins et, ensuite la non prise en compte du personnel composé d'agents des catégories B, C et D lors de l'élaboration du plan de formation. L'entretien professionnel ou d'évaluation qui permet de détecter les points faibles et les points forts des agents n'est pas utilisé à l'INRAB. La non évaluation des performances justifie l'incomplétude du plan de formation. L'hypothèse est bien vérifiée.

2- Vérification de l'hypothèse N°2

La pratique de l'évaluation des impacts des formations n'existe pas à l'INRAB, comme le montrent les réponses qui sont d'un taux de 85,71 %. Il en résulte donc une inexistence de méthodes et d'outils d'évaluation des impacts de formation. Les responsables reconnaissent l'évaluation à chaud qui diffère de l'évaluation à froid qui permet de vérifier en situation de travail si, les objectifs de la formation sont atteints, et si les comportements professionnels des agents formés ont changé. La non évaluation des performances des agents vient corroborer l'inexistence de méthodes et outils d'évaluation des impacts de la formation. L'évaluation des performances n'étant pas fonctionnel à l'INRAB, il est difficile de mesurer les impacts des formations sur les agents formés à leurs postes et sur la performance organisationnelle. L'appréciation des performances fait ressortir l'évolution des compétences des agents formés, il est alors facile de déterminer l'écart entre leurs compétences avant la formation et celles acquises après. La formation sera-t-elle alors bien appréciée? Une bonne identification basée sur des méthodes et outils appropriés facilitera la mesure des impacts de formation. L'hypothèse relative à l'inexistence des méthodes et outils

d'évaluation des impacts de la formation est vérifiée et rejoint l'inexistence de méthodes et outils d'identification et d'analyse appropriés des besoins en formation.

Paragraphe 2 : Etablissement des diagnostics

Les diagnostics seront relatifs aux hypothèses liées aux problèmes spécifiques.

A- Élément de diagnostic de l'hypothèse n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 permet de retenir que l'incomplétude du plan de formation est due à la non évaluation des performances du personnel. La non évaluation des performances implique l'inexistence des rapports d'évaluation à exploiter par la DARH pour déterminer les besoins en formation. Il en résulte également l'inexistence de méthodes et outils appropriés d'identification et d'analyse des besoins en formation. Tous les besoins réels ne sont pas pris en compte par défaut d'entretien avec tous les agents. Le diagnostic relatif à l'incomplétude du plan de formation est la non identification de tous les besoins réels en formation de l'INRAB.

Les limites à ce diagnostic résident dans la non maîtrise de l'outil à utiliser pour recenser les difficultés éprouvées par tous les agents à leurs postes et par conséquent déterminer tous les besoins réels de formation.

B- Élément de diagnostic de l'hypothèse n°2

L'évaluation des impacts de la formation n'est pas une pratique en cours à l'INRAB. L'hypothèse selon laquelle l'inexistence de méthodes et outils est la cause de l'absence d'évaluation des impacts de la formation est vérifiée et retenue. Le diagnostic lié à l'absence de l'évaluation des impacts de la formation est l'insuffisance des outils GRH. Les limites à ce diagnostic résident dans le fait que l'outil utilisé par les supérieurs hiérarchiques pour évaluer les performances du personnel n'est pas maîtrisé, donc la nécessité d'une évaluation des impacts de la formation ne peut être perçue.

Après avoir procédé au diagnostic des causes réelles de la gestion inadéquate de la formation du personnel contractuel de l'INRAB, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre seront abordées en vue d'éradiquer les problèmes.

CHAPITRE DEUXIEME

**APPROCHES DE SOLUTIONS ET
CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE**

Des approches de solutions seront proposées (section 1) ainsi que les conditions de leur mise en œuvre. (section 2)

Section 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques

Des approches de solutions à l'incomplétude du plan de formation et à l'absence d'une évaluation des impacts de la formation seront proposées.

Paragraphe 1 : Approches de solutions à l'incomplétude du plan de formation

Les approches de solutions concernent l'évaluation des performances du personnel qui repose sur un outil important qu'est l'entretien d'évaluation. Mais il est impérieux de faire avant un rappel sur les préalables à l'utilisation de l'entretien d'évaluation.

A- Les préalables à l'utilisation de l'entretien d'évaluation

1- Les principes et règles du management par objectifs

L'évaluation des performances du personnel à un moment donné est une appréciation des résultats au regard des objectifs fixés l'année précédente. Les objectifs de l'année à venir sont définis et, il est procédé à une identification des perspectives d'évolution professionnelle après une appréciation du travail réalisé par les agents afin de déterminer leurs points forts et leurs points faibles. En conséquence, il faut acquérir ou développer les compétences. La fixation des objectifs est alors le point de départ de toute évaluation. Elle s'inscrit dans le cadre de la Direction Par Objectifs (DPO) qui relève du management par objectifs. A l'INRAB, cette pratique est en cours mais la fixation des objectifs qui la caractérise souffre d'insuffisances qu'il faut corriger.

Le management par objectifs, processus par lequel un responsable hiérarchique et son collaborateur établissent des objectifs et négocient les moyens et les délais requis pour les atteindre à des exigences. Parmi ses exigences figure la fixation consensuelle des objectifs afin que, l'agent soit très engagé pour leur atteinte. Les objectifs, fixés en fonction des orientations stratégiques portent sur les priorités des unités administratives et doivent avoir les caractéristiques recommandées, notamment être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables et Temporels (SMART).

L'atteinte des objectifs repose sur la déclinaison des objectifs de l'organisation en objectifs sectoriels et en objectifs individuels. Le responsable hiérarchique et son collaborateur, en cours et en fin de période, analysent les écarts entre les résultats produits et les objectifs préalablement définis afin de procéder aux réajustements ou à la définition de nouveaux objectifs pour la période à venir. La fixation des objectifs repose sur la communication entre les acteurs en vue d'un meilleur accompagnement.

La détermination des écarts se déroule dans un cadre où les postes sont définis et font objet d'une description détaillée, d'où l'utilité de la fiche de poste pour montrer le degré de responsabilité du titulaire du poste. Le plan d'actions vient préciser au titulaire du poste le délai dont il dispose pour exécuter les tâches relatives aux objectifs fixés.

A l'INRAB, la non détermination des écarts et par surcroît la non évaluation des performances constituent des problèmes qui résultent de la mauvaise fixation des objectifs. Une formation du personnel d'encadrement au management par objectifs permettra la maîtrise des outils, quitte à ce personnel de restituer aux collaborateurs afin qu'ils sachent ce qui est attendu d'eux. Tous les besoins réels de formation seront alors identifiés.

La figure ci-après montre les principes du management par objectifs :

Le management par objectifs repose sur quelques règles simples :



- Définir les objectifs stratégiques de l'entreprise
- Transformer les priorités de l'entreprise en objectifs d'équipes
- Décliner les objectifs d'équipes en objectifs individuels
- Piloter les plans d'actions et suivre la progression des résultats
- Evaluer et tirer profit des résultats

Source : <http://www.actionteam.fr>

En conséquence, la mise en place des outils de gestion devient une nécessité dont la DARH de l'INRAB doit être l'initiateur.

2- Les outils de gestion contribuant à l'identification des besoins de formation

L'identification des besoins de formation constitue l'étape la plus importante de la gestion de la formation dans une administration. Si elle n'est pas bien conduite, l'organisation risque de financer des actions de formation non indispensables. Elle devra se faire au niveau institutionnel, sectoriel et individuel. Pour mieux conduire l'identification des besoins en formation, il est indispensable de mettre au point certains outils de gestion dont l'usage facilite la détermination des écarts à savoir : le référentiel des métiers, le référentiel des compétences, l'analyse des tâches, la planification des RH qui serviront beaucoup à la gestion adéquate de la formation.

Les autorités de l'INRAB en général et celles de la DARH en particulier doivent faire une analyse des écarts entre les compétences requises par les

structures de travail et celles des ressources humaines disponibles. Ce travail s'inscrit dans une logique de planification des RH qui est un outil important. Elle permet d'identifier les écarts résultant de la confrontation des besoins futurs en RH avec celles qui seront disponibles dans un horizon temporel déterminé. Des actions de régulation seront déterminées, la formation en constitue une.

L'INRAB disposant d'un cadre organique, la détermination des écarts en vue d'une planification de toutes les actions de formation nécessaires sera plus aisée.

Les autorités de l'INRAB en général et celles de la DARH en particulier doivent œuvrer pour l'élaboration de diverses politiques dont une nouvelle politique de formation qui tienne compte de la configuration actuelle du personnel et une politique de promotion du personnel contractuel. Elles doivent œuvrer pour le suivi de la procédure de reversement des agents contractuels en ACE, afin qu'ils soient soumis au décret N°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat. Ils auront ainsi un cadre juridique et institutionnel de la gestion de leur formation. Au niveau individuel, les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles des agents devront être utilisées car, les réponses de la collecte montrent que toutes les catégories du personnel ne sont pas impliquées dans l'identification des besoins. A l'aide d'un questionnaire approprié et judicieusement élaboré, des informations nécessaires à la collecte et à l'analyse des besoins de formation pourront être recueillies.

L'analyse des tâches permet de faire la description des postes. Ainsi, l'identification des compétences requises pour occuper un poste se fait au regard des exigences des emplois. Elle doit être instaurée à l'INRAB et sera un atout. Les besoins de formation relèvent aussi des exigences des emplois lorsque les compétences requises n'existent pas ou ne sont pas disponibles. Le cadre organique facilite cette identification.

Le référentiel des compétences, recense et décrit toutes les compétences nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Il résulte de l'analyse des activités, sert à identifier les compétences et permet à chaque agent de se situer dans son poste de travail. Son usage permet au salarié d'identifier les formations dont il a besoin dans le cadre d'une confirmation à son poste.. Il sert de cadre commun pour les échanges entre les hiérarchies lors d'un entretien annuel d'activité.

Le référentiel des métiers permet de repérer chacun des emplois-types par "famille professionnelle" selon leur métier et leur filière.

Le tableau de bord, outil privilégié de contrôle et de suivi, permettra le pilotage facile des activités de la DARH telle que la formation.

La disposition de ces outils facilite le déroulement de la fixation des objectifs et de l'évaluation des performances qui repose sur l'entretien. Il faut ensuite définir les politiques de l'entreprise.

B- L'entretien d'évaluation

L'évaluation de la performance est le processus qui permet de porter un jugement sur la performance réalisée par l'agent pendant une certaine période et de prendre des décisions selon que le travail a été bien fait ou non. Elle favorise la communication et le dialogue avec l'encadrement et repose sur un outil fondamental qu'est l'entretien d'évaluation. L'INRAB dispose d'une fiche d'évaluation jugée trop dense par les agents. Mais, elle peut être revue afin que l'évaluation soit effective.

L'entretien d'évaluation, outil de pilotage, est un rendez-vous entre le responsable hiérarchique et son collaborateur qui clôt une année et ouvre une autre sur de nouvelles bases. Il prend en compte tous les agents. Les points qu'il aborde sont l'atteinte des objectifs de l'année précédente, les nouveaux objectifs pour l'année à venir, la qualité des comportements professionnels et le potentiel d'une personne dans la fonction qu'elle occupe. Le fait d'aborder ces points a une incidence sur la performance individuelle et collective et également sur l'optimisation de la gestion des compétences.

Les besoins en formation des agents sont abordés par le recensement de leurs points forts et leurs points faibles et ainsi, il est déterminé si l'agent a besoin d'une formation d'adaptation au poste, de maintien dans l'emploi ou de développement des compétences. Il permet de déterminer les écarts entre ce que l'agent doit faire et ce qu'il a fait et en déterminer les causes.

L'entretien d'évaluation est un outil très important pour l'identification et l'analyse des besoins réels en formation et permet de situer l'agent et son chef hiérarchique sur ses capacités réelles à exécuter ses tâches.

Paragraphe 2 : Approches de solutions à l'absence d'évaluation des impacts de la formation

La formation est un investissement dont le retour est attendu. L'agent et l'entreprise en tirent profit. Ce profit se mesure sur quatre niveaux à l'aide de différents outils. L'instauration de cette pratique sera un atout pour la réalisation de la performance des agents et celle de l'INRAB.

Les quatre niveaux d'évaluation des impacts de la formation sont :

- l'évaluation de satisfaction
- l'évaluation pédagogique
- l'évaluation du transfert des connaissances, habiletés et attitudes en situation de travail, et
- l'évaluation des effets de la formation.

A- L'évaluation de satisfaction et l'évaluation pédagogique

L'évaluation de satisfaction ou évaluation « à chaud » est souvent faite sur le lieu de la formation et consiste à collecter les avis des agents formés sur la formation, son contenu, son adéquation par rapport aux besoins, ses modalités, ses apports, ses points faibles. Les outils utilisés sont le tour de table et le questionnaire.

L'évaluation pédagogique ou évaluation formative, outil de prise de conscience de l'agent formé de sa propre progression, permet de connaître si les agents formés ont acquis objectivement les connaissances et savoir-faire

prévus. Les outils utilisés sont le questionnaire, le tour de table, le test, les exercices pratiques, les questions à choix multiples, les simulations, les mises en situation de travail et le contrôle de connaissance. Elle peut se faire « à chaud » c'est-à-dire en fin de stage et « à froid » c'est-à-dire en différé. Elle permet au formateur d'améliorer ses méthodes et ses outils en confrontant les résultats obtenus aux résultats prévus.

B- L'évaluation du transfert des connaissances, habiletés et attitudes en situation de travail et l'évaluation des effets de la formation

L'évaluation du transfert des connaissances, habiletés et attitudes consiste à savoir si les formés appliquent ce qu'ils ont appris en formation sur leur lieu de travail. Elle exige le concours du responsable hiérarchique et doit être organisée. Les outils utilisés sont le questionnaire, les entretiens, les observations sur le terrain ou sur le poste, l'entretien d'appréciation et l'analyse de situation.

Un entretien peut être systématiquement réalisé au retour du stage de formation pour que le collaborateur donne ses impressions sur les points forts et faibles de la formation, son utilité dans le cadre de son travail et son intérêt dans son développement personnel. Le supérieur hiérarchique et le formé peuvent retenir un ou deux objectifs à atteindre dans le cadre du travail et en faire le point après un délai déterminé.

L'évaluation des effets de la formation, consiste à ce que le DRH, à l'aide des tableaux de bord de suivi et de l'entretien d'appréciation, cherche à connaître les effets mesurables de l'application des acquis sur les performances individuelles ou collectives et, par conséquent, sur le fonctionnement et la performance de l'entreprise.

Les approches de solutions proposées serviront si les conditions de leur mise en œuvre sont déterminées.

Section 2 : Les conditions de mise en œuvre

Des recommandations seront formulées tant à l'endroit de la DARH que de la Direction générale de l'INRAB.

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit de la DARH

Pour que la pratique et la gestion de la formation du personnel soient efficaces et assurer la promotion du personnel contractuel, la DARH doit procéder à des actions pour asseoir la pratique de la GRH.

A- Actions contribuant à l'identification et l'analyse rationnelles des besoins réels de formation

La DARH, pour assurer le développement des compétences, doit procéder à la mise en place de certains outils et techniques qui permettent de gérer le personnel selon les normes de la GRH.

A cet effet, la mise en place à l'INRAB du processus de gestion du rendement facilitera la mise en place d'outils nécessaires à la GRH et au développement des compétences. Pour pallier la non appropriation du mécanisme d'évaluation des performances, une formation au personnel d'encadrement sur le management par objectifs facilitera la maîtrise de la fixation consensuelle d'objectifs. La détermination des écarts pouvant être comblés par la formation sera aisée. Le personnel d'encadrement restituera aux collaborateurs le contenu de cette formation en vue de leur adaptation.

La définition de la politique de formation en fonction de la configuration actuelle du personnel sera un atout pour le développement du personnel contractuel et une base à la réalisation de la performance de l'INRAB.

Une formation à l'intention du personnel de la DARH sur les outils GRH assurera une maîtrise de l'identification et l'analyse rationnelle des besoins de formation ; ceci permettra de retenir des actions de formation prioritaires.

Une actualisation du cadre organique de l'INRAB servira à recenser les écarts de compétences, à définir les besoins réels de formation et assurer

l'établissement des priorités pour les thèmes de formation. Ainsi une prise en compte de tout le personnel, toutes catégories confondues, sera assurée.

La communication sur le plan de formation permet au personnel d'être au courant des actions retenues à leur intention et la suite donnée à leurs demandes, ce qui favorisera le règne d'un climat convivial dans l'institut.

B- Actions contribuant au bon fonctionnement de la DARH

La création d'une division Formation au service SRH comme le prévoit le Plan Directeur assurera une bonne pratique des activités relatives à la formation du personnel et à l'instauration d'une démarche cohérente de gestion de la formation. Elle constitue un préalable à la gestion de la formation à l'INRAB. Ainsi, aucun aspect de la formation du personnel ne sera occulté et une prise en compte des agents contractuels dans toutes les actions de formation deviendra une réalité et leur promotion sera assurée.

La DARH, pour mieux entretenir le système de formation, doit instituer une évaluation de la formation du personnel et un suivi post-formation.

La dotation de la DARH en compétences assurera une croissance du niveau d'exécution des tâches liées à la pratique de la GRH et renforcera le cadre formel qui existe déjà. L'équipe de la DARH sera mobilisée. La dotation en compétences a pour corollaire la disposition de tous les outils GRH. L'évaluation des performances et l'évaluation des impacts de la formation seront effectives.

L'équipement de la DARH en logiciel GRH est nécessaire pour faciliter la gestion automatique du personnel qui est d'un effectif très important.

La DARH doit œuvrer pour la budgétisation de ses activités qui est une des priorités car l'évolution des RH de l'institut repose sur l'atteinte des objectifs de la DARH puisque, sans RH de qualité et motivées, l'INRAB ne pourra résister à la compétitivité en matière de recherche agricole.

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit de l'INRAB

Des actions de la Direction générale à l'endroit de la DARH et actions pouvant appuyer ou renforcer la promotion du personnel contractuel seront abordées.

A- Actions de la Direction générale à l'endroit de la DARH

La Direction générale de l'INRAB, face à la modernisation de la Fonction RH qui participe au développement de la performance globale de l'entreprise et lui permet d'être compétitif, doit dynamiser ses directions techniques.

A cet effet, elle doit au préalable :

- procéder à l'actualisation du Plan Directeur de l'INRAB en fonction de la configuration actuelle du personnel,
- redéfinir ses orientations stratégiques,
- actualiser son plan d'actions et élaborer ses politiques GRH.

Le suivi de la mise en œuvre des politiques GRH facilitera la mise en place d'un système adéquat de gestion de la formation du personnel. La vision portera alors sur le développement des compétences de toutes les RH disponibles à l'INRAB. Elle doit ensuite :

- Reconnaître l'importance de la fonction RH qui est un ensemble d'activités ou de pratiques dont la bonne exécution concourt à la performance de l'institut grâce au développement des hommes qui constituent les ressources fondamentales ;
- Renforcer les capacités managériales du personnel pour une bonne pratique de la GRH;
- Doter la DARH d'un budget conséquent pour améliorer la qualité des RH de l'INRAB et les motiver en plus;
- Doter la DARH en moyens matériels nécessaires à l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés.

B-Actions contribuant à la réalisation de la performance de l'INRAB

Un accent sur le développement des compétences du personnel contractuel qui représente les deux tiers (2/3) du personnel de l'INRAB contribuera à la réalisation de sa performance. La configuration actuelle du personnel de l'INRAB mérite que la Direction générale œuvre pour que les autorités de tutelle élaborent une stratégie de prise en compte de cette catégorie d'agents dans les politiques GRH du MAEP. A cet effet, elle doit faire aboutir le processus de leur reversement en ACE, ce qui contribuera au développement de leurs compétences et à la réalisation de la performance de l'institut. Elle doit également mettre un accent sur le développement du personnel d'appui.

Tableau de synthèse de l'étude : Optimisation de la gestion de la formation du personnel contractuel pour la performance de l'INRAB

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostics	Solutions
Niveau général	Problème général Gestion inadéquate de la formation du personnel contractuel	Objectif général Suggérer les conditions de mise en œuvre d'une pratique de gestion de la formation efficace au profit du personnel contractuel	Cause générale Les outils de GRH ne sont pas au complet et ne sont pas appliqués normalement	Hypothèse générale La pratique de management RH manque de méthodes et ressources appropriées		
Niveaux spécifiques	1 Problème spécifique n° 1 Incomplétude du plan de formation	Objectif spécifique n° 1 Proposer des méthodes et outils d'identification et d'analyse rationnelles des besoins en formation	Cause spécifique n° 1 Non évaluation des performances du personnel	Hypothèse spécifique n° 1 L'incomplétude du plan de formation actuel est due à la non évaluation des performances du personnel	Diagnostic n° 1 L'incomplétude du plan de formation est causée par la non identification de tous les besoins réels de formation	Solution N°1 -Management par objectifs -Mise en place des outils de gestion -Entretien d'évaluation
	2 Problème spécifique n° 2 Absence d'évaluation des impacts des actions de formation	Objectif spécifique n° 2 Suggérer les méthodes et outils d'évaluation des impacts des actions de formation du personnel	Cause spécifique n° 2 Inexistence de méthodes et outils appropriés d'évaluation des impacts des actions de formation	Hypothèse spécifique n° 2 L'absence d'évaluation des impacts de la formation est due à l'inexistence de méthodes et outils appropriés d'évaluation de la formation	Diagnostic n° 2 L'absence d'évaluation des impacts de formation est causée par l'insuffisance des outils GRH	Solution N°2 -Evaluation de satisfaction - Evaluation pédagogique -Evaluation du transfert sur les situations de travail -Evaluation des effets de la formation -Questionnaire, Test, Simulation, QCM, Tableau de bord, etc.

CONCLUSION GENERALE

Dans le cadre du développement des compétences d'une entreprise, il faut un regard sur toutes les couches sociales en vue d'une réalisation de sa performance par la création de valeur ajoutée. Le personnel contractuel formé de toutes les catégories socioprofessionnelles en constitue une dont la prise en compte dans les politiques RH est conseillée à l'INRAB où, la compétitivité est de mise. Pour y arriver, un regard doit être porté sur la gestion de la formation de ce personnel par la contribution à l'institution d'une démarche cohérente de formation basée sur des méthodes et outils appropriés. L'identification et l'analyse des besoins de formations réalisées sur une base objective engendrent la prise en compte des besoins réels de formation. Les écarts de compétences doivent être déterminés et faire l'objet d'une réflexion en vue de leur éradication.

Les formations organisées et évaluées orientent sur l'atteinte de leurs objectifs et, déterminent quel est le niveau de compétence que le personnel a acquis et, quel en est l'impact sur son comportement et sur les résultats organisationnels. Les méthodes et outils appropriés permettront de juger des impacts des formations sur le personnel et sur l'organisation.

La détection des points faibles et des points forts du personnel est alors une étape de la gestion de la formation qui nécessite une appréciation des performances basée sur l'entretien d'évaluation ; ceci permet de faire le tour de tout le personnel afin de dégager les actions prioritaires de formation. L'appréciation des performances repose sur l'atteinte ou non des objectifs fixés aux agents. La fixation des objectifs étant un préalable à maîtriser, le personnel d'encadrement qui a la mission de juger l'agent par rapport à ses résultats, se doit de maîtriser les principes et règles du management par objectifs. La maîtrise de ces principes et règles nécessite l'utilisation des outils de gestion dont les plus importants sont l'analyse des postes, les référentiels de compétences et des métiers et la planification des RH.

Le reversement des agents contractuels en ACE et la redéfinition des orientations stratégiques avec une prise en compte de la configuration actuelle du personnel contribueront à leur promotion et à la réalisation de la performance de l'INRAB. La problématique relative à l'optimisation de la gestion de la formation du personnel contractuel de l'INRAB ne pourra pas combler les insuffisances dont souffre la formation. D'autres aspects seront abordés, mais le nœud reste dans le financement de la formation. Quel avenir pour la gestion de la formation professionnelle à l'INRAB si elle n'est pas financée ?

La formation demeure une activité fondamentale qui est au cœur de tout développement organisationnel et, ne doit en aucun cas, être reléguée au dernier rang si la réalisation de la performance préoccupe.

BIBLIOGRAPHIE

I/OUVRAGES GENERAUX

- CITEAU (Jean-Pierre) ; *Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques*, 5ème édition, Armand Colin, Paris, 1999-2000, 227 p.
- DIOP (Momar Sokhna) ; *Gestion des Ressources Humaines dans les organisations, Nouvelles Approches*, édition l'Harmattan, 2004, 164 p.
- GAUDEN (Joël) et SANCHES (Adérito Alain) ; *Gestion des Ressources Humaines*, 2ème édition Gestion publique Berger Levrault, 1998, 342 p.
- HELLRIEGEL, D. SLOCUM, J. W. et WOODMAN, R. W. (2004) «*Management des Organisations*», 5eme édition, Bruxelles, Edition De Boeck Université, 693 p.
- PERRETI (Jean. Marie) ; *Gestion des Ressources Humaines et Gestion des Personnes*, 9ème édition, Vuibert, Paris, 2000.
- PERRETI (Jean. Marie) ; *Ressources Humaines et Gestion des Personnes*, 4ème édition, Vuibert, Paris, 2002, 223 p.
- SEKIOU (Lakdar), BLONDIN (Louise), FABI (Bruno), et als ; *Gestion des ressources Humaines*, 2ème édition, de boeck, Canada, 2001, 814 p.
- ST-ONGE (Sylvie), AUDET (Michel), HAINES (Victor) ; *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2eme édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, 2004, 706 pages.
- THIERRY (Dominique) et SAURET (Christian), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Edition l'Harmattan, 1997, 268 p.

II/OUVRAGES SPECIAUX

- ARDOUN (Thierry) et LACAILLE (Sylvain) ; *L'audit de formation*, Dunod, Paris, 2005, 225 p.

- DENNERY (Marc) ; *Piloter un projet de formation*, 4^{ème} édition, ESF éditeur, Paris, 2006, 222 p.
- DOUDET-GERESO (Madeleine) ; *Concevoir un plan de formation*, Edition 2007, 114 p.
- HELLRIEGEL, D. SLOCUM, J. W. et WOODMAN, R. W ; *Management des Organisations*, 5eme édition, Bruxelles, Edition De Boeck Université, 2004, 693 p.
- JOUVENEL (Geneviève) et MASINGUE (Bernard) ; *Les évaluations d'une action de formation dans les services publics, Enjeux, méthodes et suivi*, Editions d'Organisation, 1994, 207 p.
- LAFITTE (Henry-Claude) et LAYOLE (Gérard) ; *Le plan de formation*, édition Dunod, Paris, 2005, 247 p.
- MEIGNANT (Alain) ; *Manager la formation*, Edition Liaison, 3^{ème} édition, 1995, 348 p.
- MEIGNANT (Alain) ; *Manager la formation*, 4^{ème} édition, Liaisons, Paris, 1997, 331 p.
- RIVARD (Patrick) ; *La gestion de la formation en entreprise pour préserver et accroître le capital compétence*, édition Presses de l'Université de Québec, 2002, 261p.)

III/AUTRES DOCUMENTS

- CHIDIKOFAN (Yves), *Gestion de la formation*, Séminaire Atelier au CEPAG, Cotonou, septembre 2002, 33 p.
- LOKOSSOU (Charlemagne) ; *La formation : Outil de gestion des ressources humaines*, Séminaire au CED-BENIN, Cotonou, mai 2003, 50 p.
- OUATTARA (Marcel) ; *L'expérience du Burkina Faso en matière d'élaboration de plans de formation*, Ouagadougou, 1995, 27 p.
- VIGNON (Léone) ; *Cours de Formation et développement des Ressources Humaines*, Année académique 2008-2009

IV/ MEMOIRES

•AKOBI, Boni. (2007) : « **Quelle gestion de la formation pour servir la performance des ressources humaines du PORT AUTONOME de Cotonou?** », Cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM- UAC.

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

•ZOULIN, Alain, (2007) : « **Amélioration de la pratique de la gestion de la formation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle : Cas du Personnel Administratif** », Cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM- UAC.

V/ TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

•Décret N°96-463 en date du 16 octobre 1996 portant modification de ses statuts ;

•Décret N°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat ;

•Loi N° 86-013 du 26 janvier 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (SGAPE) ;

•Arrêté N°828/MDR/D-CAB/SGM/DA/CP en date du 6 décembre 2000 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'INRAB.

VI/ SITES INTERNET

<http://www.bfpa.sn>

<http://www.viadeo.com> / Comment identifier les besoins de formation

<http://www.lma-paris.fr>

<http://www.cafoc.ac-nantes.fr>

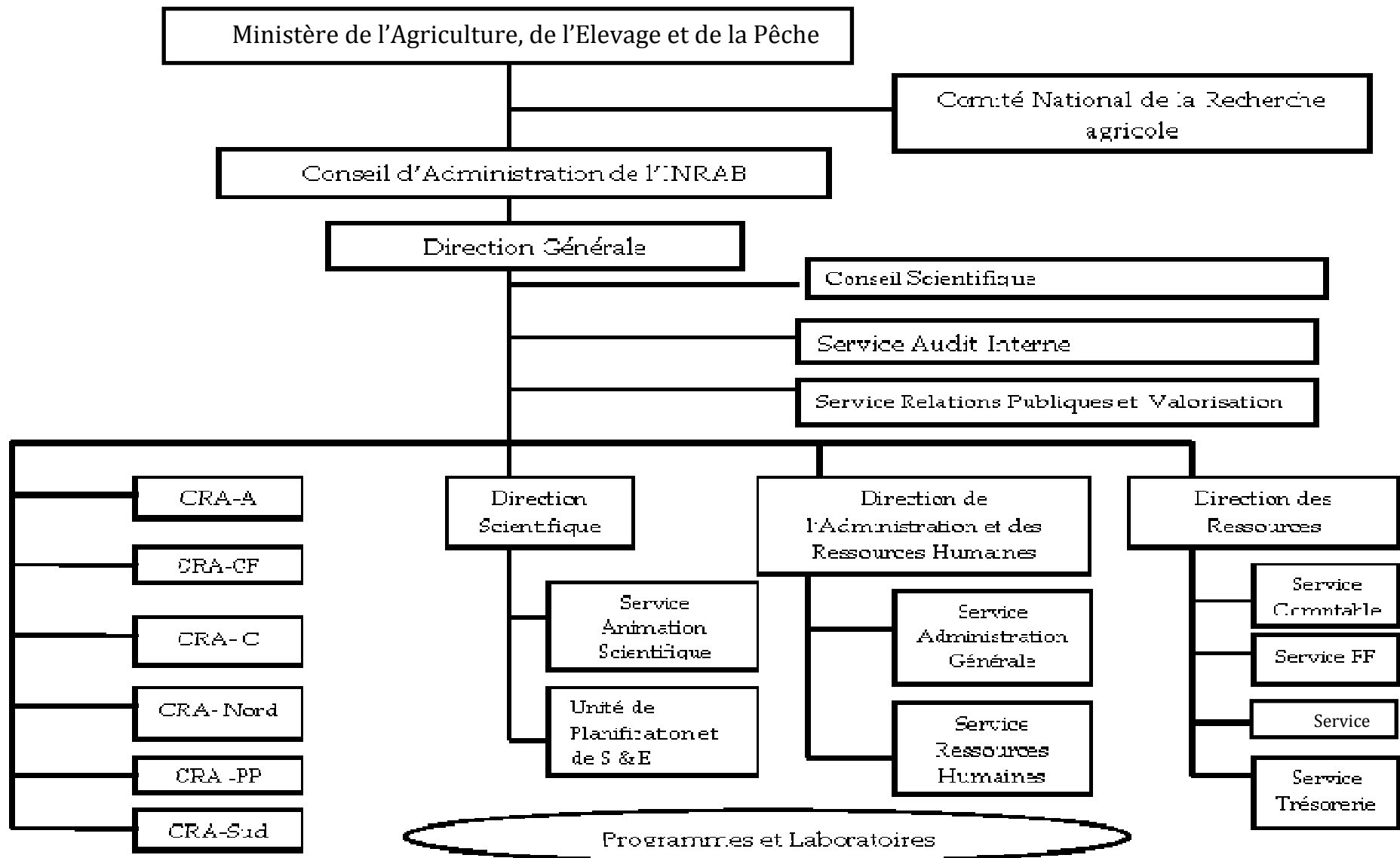
<http://www.formapap.com>

<http://www.francois.muller.free.fr/diversifier/4niveauxdevaluation.htm>

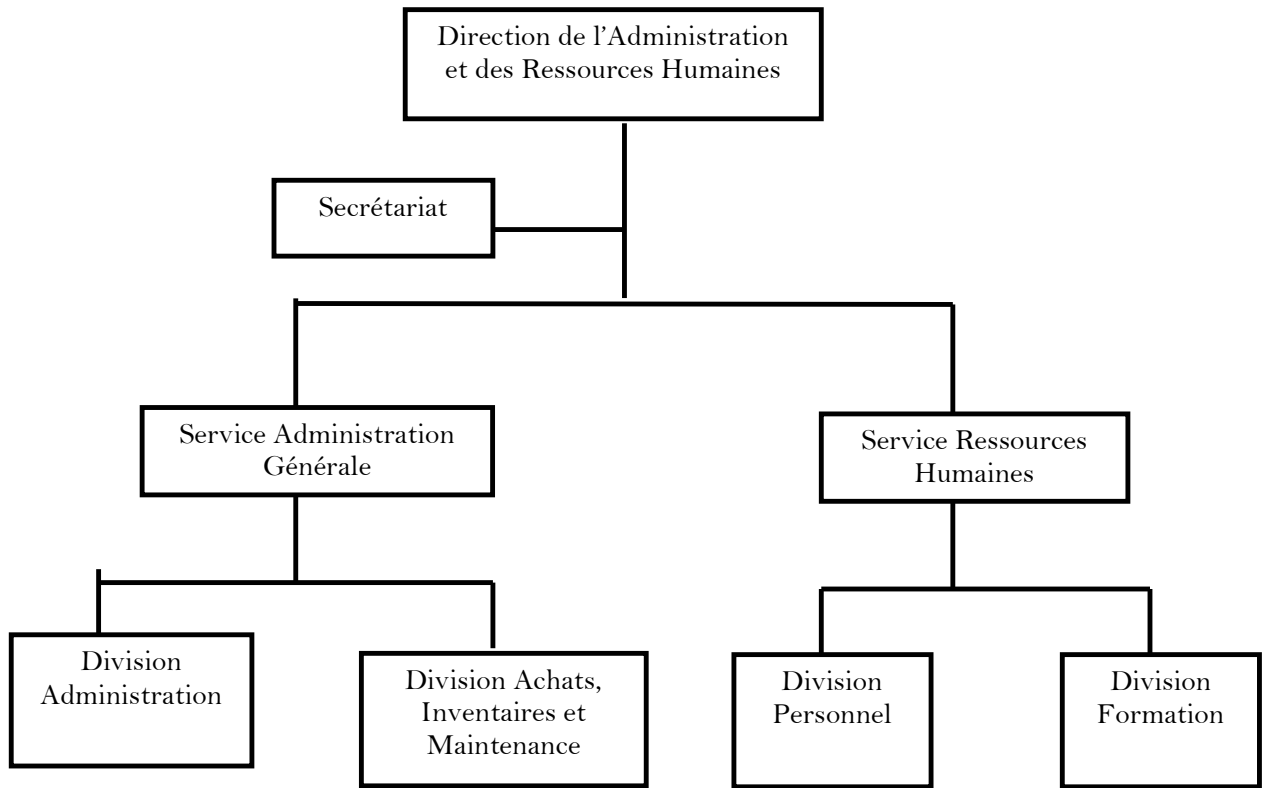
ANNEXES

ANNEXE 1

Organigrammes de l'INRAB et de la DARH



Organigramme de la DARH



ANNEXE 2

Questionnaire adressé au personnel contractuel PIP de l'INRAB

Etudiante en fin de formation du cycle II de l'ENAM, option Management, filière Gestion des ressources humaines, nous réalisons dans le cadre de notre mémoire, une étude sur : « ***l'Optimisation de la gestion de la formation du personnel contractuel pour la performance de l'INRAB*** »

»

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant au questionnaire ci- après :

I/ Questions préliminaires

1/Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle?

- Cadres de direction et de conception :
- Agents de Maîtrise :
- Agents d'Exécution :

2/ Avez-vous bénéficié d'une action de formation dans le cadre de vos activités à l'INRAB ?

Oui :

Non :

Si non, pourquoi ?

.....

...

II/Plan de formation

1/Comment avez-vous été identifié pour la formation ? Par

- votre propre initiative :
- L'initiative du supérieur hiérarchique :
- l'initiative du DARH :
- l'initiative du DG :

2/ Est-ce que c'est après une évaluation de vos performances ?

Oui :

Non :

Autres :

Si non, justifiez votre réponse

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

3/Existe –t-il un plan de formation à l'INRAB?

Oui :

Non :

Autres (je ne sais pas)

4/Contient-il une action de formation vous concernant ?

Oui :

Non :

Autres (je ne sais) :

IV/ Impacts de la formation

1/Est-ce qu'il est procédé en situation de travail à une évaluation des impacts d'une formation que vous avez suivie ?

Oui

Non

Si oui, comment ?

.....
.....

Merci pour votre collaboration !

- 1/ Comment sont déterminés les besoins en formation ? (Est-ce à l'issue d'une démarche de GPEC, d'une évaluation des performances ou d'un dysfonctionnement)
- 2/ Les actions de formation sont-elles décidées par la direction générale à son initiative ou sur demande des agents ?
- 3/ Les actions de formations arrêtées tiennent-elles compte des stratégies de l'entreprise ?
- 4/ Est-ce que l'INRAB dispose d'un cadre juridique et institutionnel de la gestion de la formation du personnel contractuel
- 4/ Existe-il un plan de formation validé par la direction générale qui retrace toutes les formations de l'année, les bénéficiaires, le budget et les objectifs de chaque formation ?
- 5/ Existe-t-il un budget consacré à la formation professionnelle ?
- 6/ Pourquoi les actions de formation ne sont-elles pas connues de tous dans l'organisation ?
- 7/ Est-ce que l'INRAB dispose d'une procédure systématique et d'outils pour évaluer les impacts des actions de formation ?
- 8/ Est-ce que l'INRAB dispose d'un tableau de bord pour le suivi de l'exécution des actions de formation prévues ?

TABLES DES MATIERES

	Pages
Identification du Jury	i
Déclaration d'engagement u chercheur	ii
Dédicaces	iii
Remerciements	iv
Listes des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Glossaire de l'étude	ix
Résumé	xi
Sommaire	xiii
Introduction générale	1
Chapitre préliminaire : Problématique, cadre théorique et méthodologie de l'étude	4
Section 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique	5
Paragraphe 1 : Etat des lieux	5
A. Présentation de l'INRAB	5
1. Mission et attributions	6
2. Structuration organisationnelle et fonctionnement	7
3. Les Ressources humaines de l'INRAB	9
B. Présentation de la Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH) et des observations de stage ...	10
1. Présentation de la DARH	10
2. Observations de stage et constats	11
Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique choisie	27
A. Choix et spécification de la problématique	27

1. Choix de la problématique	27
2. Spécification de la problématique	28
B. Vision globale de résolution de la problématique	29
1. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	29
2. Synthèse des approches théoriques	30
Section 2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude	30
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature ..	30
A. Objectifs et hypothèses de l'étude	30
1. Objectifs	30
2. Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques ...	31
3. Tableau de bord de l'étude	32
B. Revue de littérature relative à la problématique choisie	34
1. Connaissances antérieures à l'inadéquation de la gestion de la formation du personnel	34
2. Connaissances antérieures aux problèmes spécifiques	36
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	40
A. Approche théorique	40
B. Approche empirique	41
 Chapitre premier : Collecte et analyse des données	 42
Section 1 : Collecte et présentation des données	43
Paragraphe 1 : Stratégie de collecte de données	43
A. Préparation de la collecte	43
1. Détermination de la population cible	43
2. Conception du questionnaire et du guide d'entretien ...	43
B. Réalisation de la collecte	44
1. Réalisation de l'enquête auprès des agents PIP	44
2. Réalisation de l'entretien	44
Paragraphe 2 : Présentation et limites des données collectées	44
A. Présentation des données collectées à l'aide du	

questionnaire	45
1. Présentation des données relatives à l'incomplétude du plan de formation	45
2. Présentation des données relatives à l'absence de l'évaluation des impacts de la formation	48
B. Présentation des données collectées à l'aide du guide d'entretien et la revue documentaire	49
1. Présentation des données issues du guide d'entretien ...	49
2. Présentation des données issues de la revue documentaire	49
3. Limites de la collecte des données	50
Section 2 : Analyse des données et établissement du diagnostic	50
Paragraphe 1: Analyse des données et vérification des hypothèses	50
A. Analyse des données	50
1. Problème de l'incomplétude du plan de formation de l'INRAB.....	50
2. Problème de l'absence de l'évaluation des impacts de formation.....	53
B. Vérification des hypothèses	53
1. Vérification de l'hypothèse N°1	53
2. Vérification de l'hypothèse N°2	54
Paragraphe 2 : Etablissement des diagnostics	55
A. Élément de diagnostic de l'hypothèse n°1	55
B. Élément de diagnostic de l'hypothèse n°2	56
Chapitre deuxième : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	57
Section 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques	58
Paragraphe 1 : Approches de solutions à l'incomplétude du plan de	

formation	58
A. Préalables à l'utilisation de l'entretien d'évaluation	58
1. Principes et règles du management par objectifs ...	60
2. Outils de gestion contribuant à l'identification des	
besoins de formation.....	61
B. Entretien d'évaluation	62
Paragraphe 2 : Approche de solutions à l'absence	
d'évaluation des impacts de la formation	63
A- Evaluation de satisfaction et l'évaluation	
pédagogique.....	63
B. Evaluation du transfert des connaissances, habiletés et	
attitudes et l'évaluation des effets de la formation	64
Section 2 : Conditions de mise en œuvre	64
Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit de la	
DARH.....	64
A. Actions contribuant à l'identification et l'analyse des	
besoins réels de formation	65
B. Actions contribuant au bon fonctionnement de la DARH	
.....	65
Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit de l'INRAB	
.....	66
A. Actions de la Direction générale à l'endroit de la DARH	
.....	66
B. Actions contribuant à la réalisation de la performance de	
l'INRAB.....	68
CONCLUSION GENERALE	70
BIBLIOGRAPHIE	72
ANNEXES	76