



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)



CYCLE II

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

OPTION : Management

FILIERE : Gestion des Ressources Humaines (GRH)

ANNEE ACADEMIQUE : 2007-2009

**Contribution à la mise en place d'un
mécanisme d'évaluation post – formation
dans les entreprises béninoises :
cas de la SOBEMAP**

Réalisé et soutenu par

Sophie ALITONOU DASSI

Maître de Stage

Sylvain BAKPE

Chef du Service de la Formation

Professionnelle de la SOBEMAP

Directeur de mémoire

Charlemagne LOKOSSOU

Directeur du Cabinet

« Performances M&D »

Consultant, Enseignant à l'ENAM

Décembre 2009

Identification du Jury

PRESIDENTE : Mme Bernadette SOHOUDJI AGBOSSOU

VICE - PRESIDENT : Mr Antoine HOUNNOUGA

MEMBRE DU JURY : Mr Jean FANOU

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

DEDICACES

À PÈRE TOUT PUISSANT

« O Seigneur, que tes œuvres sont grandes !

Que tes œuvres sont belles !

Je ne cesserai de te louer pour toutes les merveilles que tu accomplis chaque jour dans ma vie!

Mon âme glorifie le Seigneur, mon esprit tressaille d'allégresse devant l'ouvrage de tes mains ! »

« O maman chérie, toi qui es mon refuge, toi qui es ma force, toi qui es ma forteresse, toi qui es mon réconfort,

Je te dédie ce travail pour toutes les merveilles accomplies pour moi durant ces deux années de formation ! ».

À OLIVIER MARCEL DASSI

Des pages entières ne suffiraient pas pour te témoigner ma reconnaissance en ce jour qui consacre la fin de cette formation. Sois simplement béni dans le Seigneur !

Nuit et Jour, dans mes souffrances, mes soucis, mes pleurs, tu étais toujours présent ! Tu as bravé toutes les intempéries pour m'apporter ce qui bloquait mon évolution !

Le vent, la pluie et le soleil n'avaient à un moment donné plus de sens pour toi ; tant tu voulais me voir heureuse ! L'or et l'argent n'étaient que peu de choses à côté de ce rêve que tu avais pour moi !

Ce jour est le tien mon trésor ! Reçois ce travail comme le couronnement de tous tes efforts, de toutes tes peines! Merci.

A MARIE-ORNELIA, RONNEL ET ELVIRE DASSI

Maman n'a pas toujours été à vos côtés aux moments où il le fallait ; mais, avec votre cœur angélique et vos inlassables prières chaque fois que je devais composer, vous avez su me donner tout le courage nécessaire pour connaître ce jour ! A vos moments de difficultés ou de souffrance, vous jetiez un regard à moi, à ce parcours jonché de mille épines que je viens de franchir où tous les trois autour de moi, chaque fois que vous reveniez de l'école, tel un devoir, vous veniez me consoler et m'encourager avec vos propos d'enfants, cependant pleins de sens.

Ce slogan est le vôtre : « **VOULOIR, C'EST POUVOIR !** »

AU REVEREND PERE PAMPHILE FANOU

Papa tu l'as été et continue de l'être pour moi ! Ton assistance spirituelle quotidienne tout au long de cette formation m'a permis de connaître ces instants. Daigne notre mère céleste t'assister et te soutenir dans l'exercice de ton ministère. Sois béni dans le Seigneur!

AU REVEREND PERE BARNABE BOCOVO

Par l'intercession de la Vierge Marie, Papa, tu m'as aidée à braver toutes les difficultés et embûches qui ont jalonné le parcours. Sois béni dans le Seigneur!

A FRIEDA ET ETIENNE AHOANKA

Sans vous, ce jour resterait loin d'être une réalité. Vous l'avez voulu, encouragé et soutenu à travers vos multiples conseils et soutiens. Daigne le Seigneur vous élever et combler toutes vos attentes. Infiniment merci.

A MONSIEUR BONI N. AKOBI

C'est le lieu de te rendre un hommage déférent mon frère. Tout au long de ces deux ans de formation, tu étais toujours présent à mes côtés pour que je puisse réussir comme toi. Les mots me manquent ce jour pour te témoigner toute ma reconnaissance. Trouve en ce travail, le couronnement de tes efforts. Merci

A MADAME SOLANGE SAÏZONOU TOURE

Tu as voulu que j'emboîte tes pas dans la formation. Tes conseils et ton insistance m'ont obligée à m'inscrire. Malgré la distance, tu étais toujours là à travers tes innombrables coups de fil, tes nombreux mails et que sais-je encore pour m'apporter ton soutien telle une mère aux côtés de sa fille. Ce jour est le tien. Que l'Éternel mon Seigneur, éclaire tous tes ténèbres. Merci infiniment !

A BERTHE ET EVARISTE ALITONOU

Vos conseils et soutiens de tous genres voient ce jour leur couronnement. Soyez – en remerciés.

A MADAME FATOUMA BANDELE SINA

Tu as toujours été là aux moments difficiles que j'ai traversés durant ces deux années de formation. Daigne le Seigneur combler tes attentes et consolider davantage notre fraternité. Infiniment merci.

A NICOLE ET ALAIN HONOU

Pour vos prières et soutiens tout au long de ces deux années de formation. Trouvez en ce travail le couronnement de vos efforts.

A MES FRERES, SŒURS, COUSINS, COUSINES, NEVEUX, NIECES

Le succès couronne toujours l'effort ! Infiniment merci

AUX MEMBRES DES FAMILLES HOUNTONDJI- ALITONOU, DASSI, ELISHA-ADJANOHOUN, CODO, AMASSE, ZODEHOUGAN, ZOHOU, AKPO, MEHOU, DOSSOU

Vous l'avez souhaité et accompagné durant ces deux années. Que le Seigneur soit votre récompense ! Infiniment merci.



REMERCIEMENTS

Je ne saurais assez remercier ceux qui ont répondu sans hésiter à mon appel pour la réalisation de ce mémoire et qui m'ont aidée de leurs conseils, de leurs encouragements et de leur assistance multiforme. Tout particulièrement je voudrais m'adresser :

✚ **A MONSIEUR CHARLEMAGNE LOKOSSOU**, notre Directeur de mémoire

C'est le lieu de vous rendre un hommage distingué. Car malgré vos multiples occupations, vous avez su trouver le temps nécessaire à la réalisation de ce travail. Vos conseils et votre soutien de tous genres trouvent aujourd'hui leur couronnement.

✚ **A MONSIEUR SYLVAIN BAKPE**, Chef du Service de la Formation Professionnelle de la SOBEMAP, notre Directeur de stage, qui a su très tôt nous offrir le cadre propice à nos travaux de recherche tout en prêtant une oreille attentive à nos diverses sollicitations.

✚ **A FIRMINE ET PACÔME ELET**, pour leur assistance morale et spirituelle quotidienne.

✚ **A MADAME VICTOIRE SOHOUDJI** et tout le personnel de l'Administration de l'ENAM.

✚ **A TOUT LE PERSONNEL ENSEIGNANT DE L'ENAM.**

✚ **A MADAME RITA RANDOLPH**, Directrice des Ressources Humaines de la SOBEMAP et à tout son staff grâce à qui ce stage a été une réussite.

✚ **A MADAME FLORE CAPO-CHICHI GBAGUIDI ET SA FAMILLE,**
pour le soutien tout au long de ce parcours. Que le Seigneur consolide cette fraternité.

✚ **A MONSIEUR MICHEL ZIGAN,** pour tous les efforts fournis dans la réalisation de ce travail.

✚ **A TOUT LE PERSONNEL DE LA SOBEMAP** et leurs responsables à divers niveaux.

✚ **A NOTRE PRÉSIDENTE DE JURY ET AUX HONORABLES MEMBRES**

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

DRH	:	D irection des R essources H umaines
GPEC	:	G estion P révisionnelle des E mplois et des C ompétences
GPP	:	G estion du P ersonnel P ermanent
GRH	:	G estion des R essources H umaines
RH	:	R essources H umaines
SO.BE.MA.P	:	S ociété B éninoise des M anutentions P ortuaires
SBEU	:	S ervice du B ureau d’ E mbauche U nique
TBE	:	T ableau de B ord de l’ E tude
PAC	:	P ort A utonomie de C otonou
MDCENTMIP/PR	:	M inistère D élégué auprès du P résident de la R épublique C hargé de l’ E conomie M aritime, des T ransports M aritimes et des I nfrastructures P ortuaires.

LISTE DES TABLEAUX

N ^{os}	Titre du tableau	Pages
<u>Tableau I</u>	Répartition par Direction et par catégorie socio-professionnelle du personnel	7
<u>Tableau II</u>	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : détermination des problématiques	18
<u>Tableau III</u>	Tableau de Bord de l'Etude « contribution à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post formation à la SOBEMAP.»	35
<u>Tableau IV</u>	Population considérée pour la réalisation de l'enquête	38
<u>Tableau V</u>	Echantillonnage de l'étude	39
<u>Tableau VI</u>	Synthèse de l'étude : « contribution à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post – formation dans les entreprises béninoises : cas de la SOBEMAP »	76

LISTE DES GRAPHIQUES

N^os	Titre des graphiques	Pages
<u>Graphique 1</u>	Répartition des agents conventionnés selon l'âge	8
<u>Graphique 2</u>	Croisement des agents contractuels et conventionnés de la SOBEMAP	9
<u>Graphique 3</u>	Répartition des agents conventionnés par ancienneté	9
<u>Graphique 4</u>	Mode d'identification des besoins de formation à la SOBEMAP	46
<u>Graphique 5</u>	Pertinence des méthodes d'identification des besoins de formation	47
<u>Graphique 6</u>	But visé par les actions de formation à la SOBEMAP	52
<u>Graphique 7</u>	Connaissance des objectifs d'apprentissage avant le départ des agents en formation	52
<u>Graphique 8</u>	Mesure de la productivité dans l'entreprise	55

RESUME DE L'ETUDE

La complexité des emplois et la rapidité d'évolution de la technologie en ce début de millénaire ont fait que la formation a pris de l'essor au point de devenir incontournable tant dans les entreprises publiques que privées.

La SOBEMAP n'est pas restée en marge de ce mouvement et consacre d'importants moyens, chaque année, à ses ressources humaines en vue de la valorisation du capital - compétence de l'entreprise.

Cependant, la validation des actions de formation nécessite la mise en œuvre correcte des différentes étapes du cycle global de gestion de la formation à savoir, l'identification et l'analyse des besoins de formation, la planification et la conception de la formation, la vulgarisation de la formation et enfin l'évaluation post – formation.

L'état des lieux de la gestion de la formation à la SOBEMAP révèle le problème général de l'absence d'évaluation post – formation qui se décline en trois problèmes spécifiques à savoir, la mauvaise définition des besoins de formation, la non formulation des objectifs initiaux de formation aux stagiaires et la méconnaissance de l'importance du système d'évaluation des actions de formation. L'étude de ces différents facteurs suppose la fixation d'objectifs et l'émission de différentes hypothèses.

Pour y parvenir, l'enquête a été réalisée au moyen d'un questionnaire, adressé aux agents bénéficiaires des formations et d'un guide d'entretien au profit des Directeurs et Chefs de services en vue de la confirmation et/ou de la rectification des différentes hypothèses de notre étude. Cette démarche vise la mise en place de solutions idoines pour corriger les insuffisances relevées dans le système global de formation.

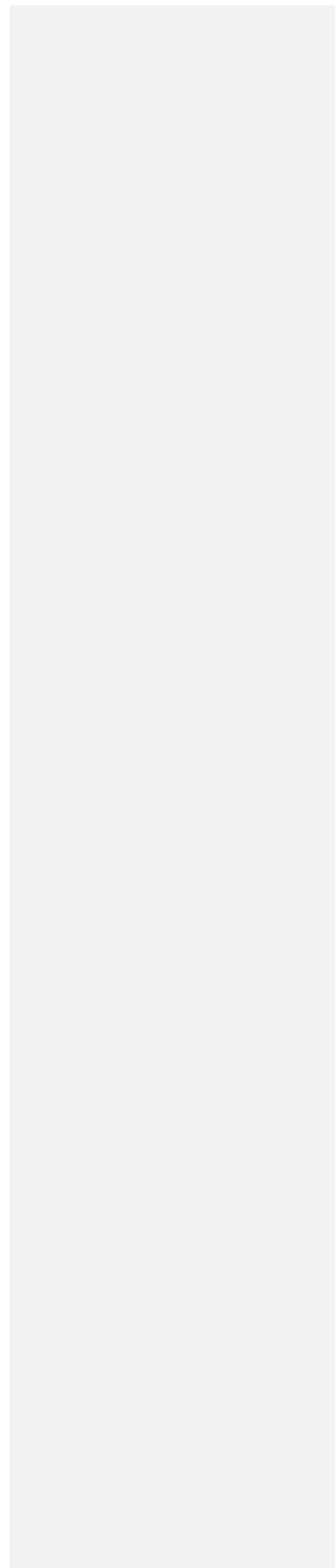
La réalisation de l'évaluation des actions de formation découlant de la gestion adéquate des autres étapes du cycle de gestion de la formation, diverses solutions ont été envisagées en amont, et concernent la mise en place d'un système adéquat d'identification et d'analyse des besoins de formation, l'élaboration complète et totale des plans de formation à travers le respect des différents éléments constitutifs, l'élaboration des politiques de Gestion des Ressources Humaines et celle de la formation, la mise en place du dispositif d'évaluation des actions de formation, en vue de la perception d'un retour sur investissement.

Il urge que les responsables de la SOBEMAP tiennent compte de tous les éléments sus évoqués pour que, loin d'être considérée comme une rubrique de dépenses inutiles, la formation puisse être perçue comme un investissement réel pour la prospérité de l'entreprise en général et des ressources humaines qui y travaillent en particulier.

SOMMAIRE

Introduction générale		1-3
<u>Chapitre préliminaire</u>	Cadre théorique et méthodologique de l'étude	4-42
<u>Section 1</u>	Cadre physique de l'étude et pratiques de gestion des ressources humaines à la SOBEMAP	5-24
<u>Section 2</u>	De la réalisation du TBE à la démarche méthodologique	24-42
<u>Chapitre Premier</u>	L'établissement du diagnostic de l'étude par la vérification des hypothèses	43-57
<u>Section 1</u>	Réalisation de la collecte et diagnostic du problème spécifique n°1	44-48
<u>Section 2</u>	Vérification des hypothèses spécifiques n° 2 et n° 3	49-57
<u>Chapitre deuxième</u>	Contribution à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post – formation à la SOBEMAP et conditions de sa mise en œuvre	58-77
<u>Section 1</u>	Les moyens de résolution des problèmes spécifiques n°1 et n°2	59-63
<u>Section 2</u>	La méconnaissance de l'importance du système d'évaluation post - formation	63-77
Conclusion générale		78-79
Bibliographie		80
Annexes		
Table des matières		

INTRODUCTION GENERALE



Les gouvernants, qu'ils soient privés ou publics, soulignent le rôle essentiel de la formation dans la valorisation et le développement de la main-d'œuvre de leurs organisations respectives ; les chefs d'entreprise insistent sur son importance pour assurer l'efficacité de leurs opérations et le maintien de leur compétitivité tandis que les syndicats la soutiennent pour accroître les compétences et assurer l'employabilité de leurs membres.

Au-delà des discours, on observe que les entreprises, tant publiques que privées, ont commencé à investir dans le développement de leur main-d'œuvre.

La Société Béninoise des Manutentions Portuaires (**SOBEMAP**) s'inscrit dans cette dynamique en initiant chaque année une multitude d'actions de formation au profit de ses agents de différentes catégories socio-professionnelles. Mais, pour autant, est-ce que les formations qui ont été organisées ont permis de corriger les déficiences relevées dans les prestations des agents? Est-ce que le niveau de compétence des employés s'est accru ? Est-ce que la performance de l'organisation a augmenté ? Est-ce que le retour sur investissement était suffisant pour justifier les efforts engagés ? Ces questions font apparaître deux problèmes liés à « l'engouement » actuel pour la formation. La formation est souvent vue comme une solution miraculeuse pour résoudre la plupart des problèmes sans plus chercher à essayer d'autres remèdes aux dysfonctionnements observés.

Mais si le formateur a assurément une responsabilité dans l'efficacité de la formation, il est loin d'en être l'unique responsable. Outre la qualité de la formation elle-même, différents facteurs peuvent influencer, positivement ou négativement, l'efficacité de la formation.

En effet, ne pas évaluer sa formation, c'est un peu conduire les yeux fermés en souhaitant que tout aille pour le mieux. Mais le constat est amer dans bon nombre d'entreprises dont la SOBEMAP, où de nombreux moyens sont déployés pour améliorer le potentiel des employés sans qu'aucun dispositif d'évaluation post-formation ne soit mis en place. Cela pose le problème de la gestion des actions de formation une fois les stagiaires en situation d'emploi. Dans ces conditions, on peut se poser la question de savoir si la formation, telle qu'elle est organisée à la **SOBEMAP**, permet de répondre aux objectifs de l'entreprise.

L'évaluation de la formation dans l'entreprise vise principalement quatre objectifs à savoir, démontrer la pertinence et la valeur de la formation; améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation; vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards et développer ou tester des connaissances nouvelles.

Mais alors, comment savoir si le processus de formation mis en place était adéquat? Comment savoir dans quelle mesure ce qui est appris sera transféré dans les pratiques de tous les jours? Et comment être certain que ce changement dans les pratiques est bien celui qui augmentera l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise?

C'est pour répondre à ces questions que nous avons choisi de réfléchir sur le thème **«Contribution à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post- formation dans les entreprises béninoises : cas de la SOBEMAP »**.

Notre étude sera structurée en trois parties. La première portera sur le cadre théorique et méthodologique de l'étude, la seconde, à l'établissement du diagnostic de l'étude par la vérification des hypothèses et enfin la dernière partie abordera la contribution à la mise en place d'un système d'évaluation post- formation à la SOBEMAP.

Mis en forme : Espace Avant : 0 pt,
Après : 6 pt, Ne pas ajuster l'espace
entre le texte latin et asiatique

CHAPITRE PRELIMINAIRE :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
DE L'ETUDE

Ce chapitre, consacré essentiellement à la présentation du cadre physique de notre étude, nous conduira respectivement à la problématique du sujet, la présentation du Tableau de Bord de l'Étude, la synthèse des courants de pensée et enfin, à l'approche méthodologique.

Section 1 : Cadre physique de l'étude et pratiques de Gestion des Ressources Humaines à la SOBEMAP

A partir de la présentation générale de la SO.BE.MA.P (I), nous aboutirons à l'état des lieux (II).

Paragraphe 1 : Restitution du système de Gestion des Ressources Humaines de la SO.BE.MA.P

A. Présentation de la SO.BE.MA.P à travers son système de gestion des ressources humaines

Créée le 27 mars 1969, la SOBEMAP est une société à vocation commerciale qui a pour objectifs l'exécution au port de Cotonou des opérations de manutention portuaire, de commissionnaire agréé en douane, de consignation et toutes activités qui s'y rapportent.

Ses statuts ont été redéfinis par le décret N° 84/375 du 08 octobre 1984 qui lui confère le titre d'entreprise publique à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière. La direction générale de la SOBEMAP est située au boulevard de la Marina. Elle dispose de deux organes de décisions et de suivi que sont le Conseil d'Administration et la direction générale. Le Conseil d'Administration est l'organe suprême de décisions de la société et a pour missions d'examiner et d'approuver sur proposition de la direction générale, les prévisions et les perspectives de la société pour l'exercice suivant. La direction générale est chargée de l'exécution et du suivi des décisions du Conseil d'Administration.

Par ailleurs, huit (08) autres Directions viennent appuyer les actions de la Direction Générale. Il s'agit de :

- la Direction des Affaires Administratives et Sociales (DAAS),
- la Direction Commerciale (DC),
- la Direction de l'Exploitation (DE),
- la Direction des Etudes et du Contentieux (DEC),
- la Direction Financière (DF),
- la Direction de la Consignation et du Transit (DCT),
- la Direction du Contrôle et de la Qualité (DCQ),
- la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Cette dernière a servi de cadre pour notre stage et mérite un examen particulier. Elle fera également l'objet, de manière substantielle, de l'état des lieux de base.

Créée par décision N°036/2005/DG/SP du 26 Juillet 2005, la Direction des Ressources Humaines (DRH) a pour attributions le recrutement, la formation professionnelle et la gestion de la carrière du personnel permanent conventionné, contractuel et occasionnel.

Elle est dotée d'un secrétariat et comprend trois (03) services à savoir :

- le Service du Bureau d'Embauche Unique,
- le Service du Personnel,
- le Service de la Formation Professionnelle.

B. Les ressources humaines de la SOBEMAP

Les ressources humaines de la SOBEMAP se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau n°1: Répartition par direction et par catégorie socio-professionnelle du personnel

Catégories Directions	Conventionnés			Total	Contractuels CDD
	Cadres	Agents de maîtrise	Agents d'exécution		
DG	15	13	02	30	13
DF	10	10	02	22	17
DC	09	11	-	20	14
DRH	06	14	06	26	11
DAAS	06	20	16	42	06
DE	23	138	56	217	13
DEC	06	11	07	24	04
DCT	07	07	-	14	05
DCQ	06	01	-	07	09
Total	88	225	89	402	92

Source : GPP de la SO.BE.MA.P

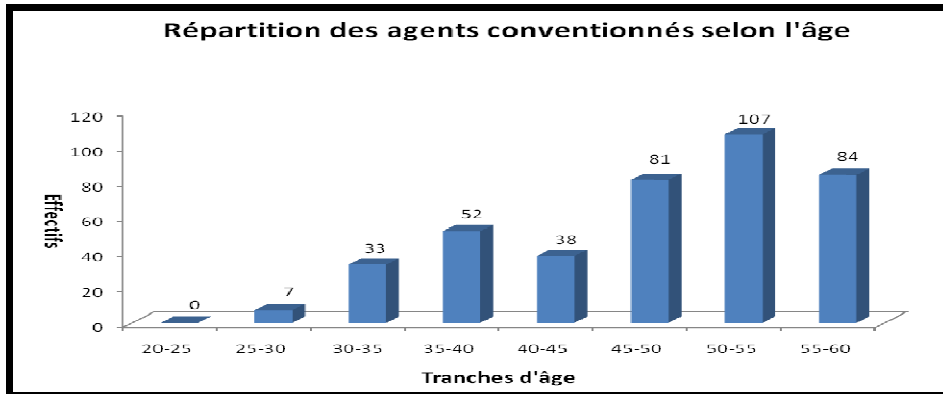
Ce tableau nous montre que l'effectif actuel de la société est de 494 agents dont 402 agents conventionnés soit 81,38%. De même, les agents de maîtrise, au nombre de 225 représentent 45,55% de la population totale.

★ **Pyramide des âges du personnel**

La pyramide des âges est un outil de simulation quantitative des ressources humaines. Elle permet d'analyser la structure démographique à partir des évolutions naturelles. La pyramide des âges des agents de la SO.BE.MA.P se présente comme suit :

1. Agents conventionnés

Graphique n°1 : répartition des agents conventionnés selon l'âge

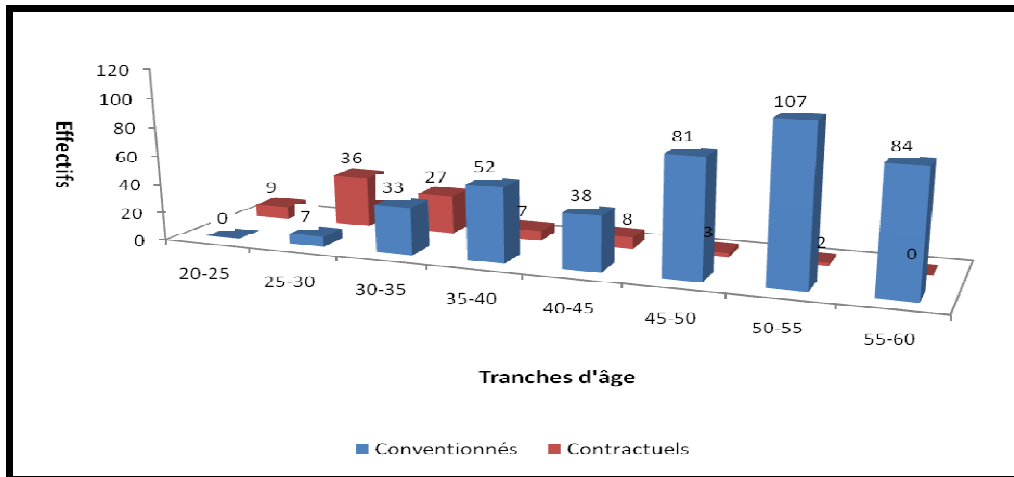


Source : Section GPP/SP/DRH/SOBEMAP

De l'analyse de cette pyramide, il ressort que la tranche d'âge de 55 à 60 ans compte quatre vingt quatre (84) agents et celle de 50 à 55 ans, cent sept (107) agents. En somme, les deux tranches d'âge dont l'intervalle est de dix (10) ans comprennent à elles seules cent quatre vingt onze (191) agents sur un total de quatre cent deux (402) agents, soit 47,51 % de l'effectif total des agents conventionnés. Cela suppose que dans les dix années à venir, près de la moitié du personnel conventionné de la SO.BE.MA.P sera admis à la retraite. Le constat est, dès lors, que **le personnel conventionné de la SOBEMAP est vieillissant**. Ce qui entraîne naturellement des coûts salariaux élevés (ancienneté, grade et avantages y afférents), une résistance au changement et une absence de dynamisme dans le travail quotidien (taux d'absentéisme élevé pour raisons diverses).

2. Croisement contractuels-conventionnés

Graphique n°2 : Croisement contractuels - conventionnés

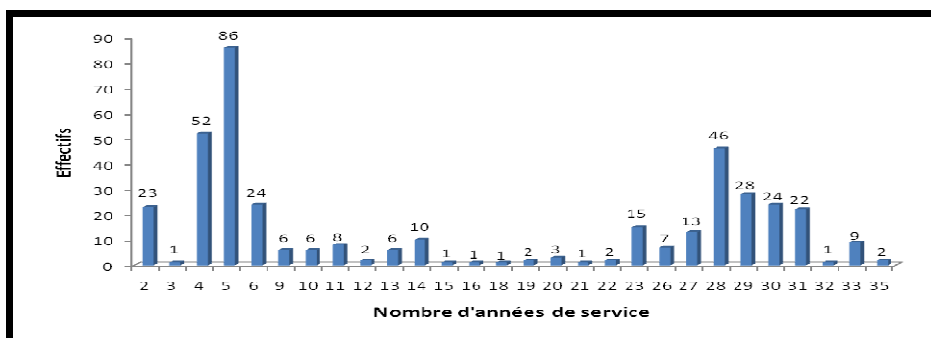


Source : Section GPP/SP/DRH/SOBEMAP

A la lecture de ce graphique, nous pouvons dire que les conventionnés sont à l'opposé des contractuels pour ce qui concerne l'évolution des tranches d'âge et que ces derniers, à eux seuls, ne peuvent pas combler d'ici à dix (10) ans l'effectif des agents conventionnés admis à la retraite.

3. La pyramide des anciennetés

Graphique n°3 : répartition des agents conventionnés par ancienneté



Source : Section GPP/SP/DRH/SOBEMAP

La pyramide des anciennetés des agents conventionnés montre que près de quarante cinq pour cent (45%) de leur effectif a une ancienneté d'au moins vingt ans.

Paragraphe 2 : Etat des lieux de la Gestion des Ressources Humaines en général et de la formation en particulier

Ce paragraphe s'articulera autour des trois (03) points suivants :

- la mise en œuvre des pratiques de la GRH à la SOBEMAP(I),
- l'inventaire des éléments de l'état des lieux (II),
- le choix et la vision globale de résolution de la problématique (III).

A- La mise en œuvre des pratiques de la GRH à la SOBEMAP

Ces pratiques concernent :

- les politiques de GRH
- l'évaluation de la performance
- la formation.

1. Les politiques de GRH

Pour **Marullo** cité par **ZOCLI**, « La politique du personnel est l'ensemble des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la direction générale en matière de personnel, en vue d'orienter les actions en la matière de tous les cadres et collaborateurs de l'entreprise. » Les politiques favorisent l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de direction.

Malheureusement, **la SOBEMAP à ce jour, ne dispose d'aucune politique écrite de GRH (faiblesse) dans divers domaines** : recrutement ;

formation ; hygiène, santé et sécurité au travail ; évaluation du personnel ; information et communication ...quoique leur rôle soit aujourd'hui primordial car elle sert de balises et complètent la convention collective générale en place dans l'entreprise.

L'existence de la convention collective est un atout pour l'entreprise.

2. L'évaluation de la performance

A la SOBEMAP, une fois dans l'année, des bulletins individuels de note sont envoyés à chaque chef direct qui note ses agents sur la base de critères relatifs aux comportements de l'agent dans le service, la ponctualité, l'assiduité, les relations avec ses pairs et la réaction de l'agent par rapport aux tâches qui lui sont confiées.

Les bulletins sont ensuite retournés au service du personnel pour suite à donner par la hiérarchie. Le souci de faire bénéficier aux agents la prime de rendement influence la notation et dénote son manque d'objectivité. Nous avons constaté que le système de notation à la SOBEMAP n'est pas fondé sur la définition préalable d'objectifs aux agents (*faiblesse*). Cela ne permet pas au supérieur hiérarchique *n+1* d'évaluer leur degré d'atteinte des objectifs, de déceler les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable, de mesurer les progrès à réaliser par l'agent et d'envisager des perspectives de développement personnel. De plus, **ce système ne prévoit pas un entretien d'évaluation (*faiblesse*)**, entre le supérieur hiérarchique et l'agent, qui va permettre de créer un climat de travail favorable entre l'encadrement et le personnel et améliorer le système de communication.

Les critères autour desquels est axée la notation annuelle des agents tournent autour du respect de l'autorité, la ponctualité, ... Il s'ensuit que le système d'évaluation du rendement en place au sein de cette organisation,

ne permet **pas une appréciation objective de l'agent en raison de critères non pertinents et de la non fixation des objectifs de travail.** (*faiblesse*).

3. La formation

A la SOBEMAP, la formation relève essentiellement des attributions du Service de la Formation Professionnelle, ce dernier étant sous la tutelle de la Direction des Ressources Humaines. Qu'en est-il réellement de la gestion des actions annuelles de formation au niveau de ce service ?

L'article 36 de la convention collective de la SOBEMAP, du 08 Septembre 2005, portant sur les stages de formation et de perfectionnement stipule que : "Lorsque les nécessités du service l'exigent, les employés remplissant les conditions d'instruction générales suffisantes peuvent être désignés pour effectuer des stages de formation professionnelle, de perfectionnement ou de recyclage soit au Bénin, soit dans un pays étranger...". La mise en application de cet article, a conduit à la création d'un Service de la Formation Professionnelle au sein de la Direction des Ressources Humaines.

La pratique de formation au sein de l'entreprise sera étudiée par rapport aux différentes phases de sa gestion.

La politique de formation est l'un des éléments de la politique d'ensemble de l'entreprise. Elle fait partie des axes stratégiques. C'est bien en fonction de la mission et des objectifs de l'organisation qu'elle doit se doter des compétences effectives dont elle aura besoin. Elle est donc un document dans lequel on trouve la volonté exprimée par la Direction et engageant toute l'organisation en matière de formation.

Mais nous avons remarqué que la SOBEMAP ne **dispose pas d'une politique écrite de formation** (*faiblesse*) qui devrait retracer les grandes

lignes sur lesquelles elle doit se baser en la matière pour un développement de ses ressources humaines.

Une fois la politique de formation définie, il convient de penser à sa mise en œuvre en élaborant un plan d'action qui n'est rien d'autre que le plan de formation.

- **Le plan de formation**

Outil de management de la formation, il constitue la traduction opérationnelle et budgétaire des moyens affectés au développement de la compétence individuelle et collective au sein de l'entreprise. Le plan de formation structure et organise de manière qualitative et quantitative les projets de formation destinés aux salariés de l'entreprise: quels objectifs? quel public? quelle durée? quels formateurs? quel budget?

Selon G. Le BOTERF (1995), un besoin de formation résulte d'un manque, d'une insatisfaction, d'une attente, d'un dysfonctionnement... le besoin exprime donc un écart entre la situation actuelle et la situation attendue.

A la SOBEMAP, l'identification des besoins de formation ne se fait pas de la même manière selon qu'il s'agisse de la formation des agents occasionnels ou de celle des agents conventionnés.

Pour les premiers, l'identification des besoins de formation se fait de façon unilatérale. En effet, elle résulte des besoins exprimés par la Direction de l'Exploitation, soit à la suite d'une baisse de rendement due à la qualité des prestations fournies par cette catégorie de personnel, soit à la suite d'une augmentation du trafic. Dans l'un ou dans l'autre cas, la Direction Générale instruit la Direction des Ressources Humaines pour étudier la

pertinence et l'opportunité du besoin exprimé en vue d'organiser les actions de formation correspondantes.

En ce qui concerne les agents conventionnés, l'identification et l'analyse des besoins de formation se font en deux étapes :

- le Service de la Formation Professionnelle procède au dépouillement des offres de formation reçues des différents opérateurs et à la classification des thèmes suivant la spécificité de chaque direction technique. On obtient un répertoire des thèmes qui est transmis à la Directrice des Ressources Humaines accompagné d'un projet de message porté notifiant les conditions d'exploitation (choix de thème par les agents) ainsi que la date de dépôt de la liste des choix opérés par les agents de chaque direction technique.

A la date butoir, les répertoires sont retournés à la Direction des Ressources Humaines qui, à son tour, les envoie au Service de la Formation Professionnelle ;

- ensuite, il y a la mise en place d'une commission composée du personnel du Service de la Formation Professionnelle, du chef du Service du Personnel, des personnes ressources choisies par la Directrice des Ressources Humaines, chargée d'analyser et de porter un jugement de valeur sur les choix opérés par les agents. Elle a pour rôle de procéder au dépouillement des répertoires des thèmes, d'analyser la pertinence du choix opéré par chaque agent en tenant compte du poste occupé. Ce qui permet de dégager les besoins de formation qui paraissent opportuns pour la société tout en tenant compte du budget alloué à la formation.

L'un des problèmes qui se pose dans la gestion des actions de formation reste la non définition des objectifs de formation. Ce qui ne permet pas, avant la formation, de connaître le but visé ainsi que les

problèmes spécifiques devant être corrigés par rapport à chaque stagiaire ; de clarifier ce qui est appris par les participants (pendant la formation) et d'évaluer les retombées des actions de formation (à la fin). On en déduit une absence de **formulation des objectifs de formation** (*faiblesse*).

Après avoir statué sur les différents répertoires et retenu les thèmes qui pourraient faire l'objet d'actions de formation, un projet de plan par Direction est élaboré et mis en place à cet effet.

A ces dysfonctionnements s'ajoute l'absence d'une évaluation des actions de formation (*faiblesse*).

En effet, l'évaluation post-formation qui constitue la dernière étape du cycle de gestion de la formation, permet de comparer ce qui est fait à ce qui est prévu et ensuite de porter un jugement de valeur sur l'écart constaté. En d'autres termes, il revient à travers cette démarche d'évaluer le degré de transfert des apprentissages, et de calculer la rentabilité de la formation en analysant ses effets sur la performance de l'entreprise.

A la SOBEMAP, on note une absence totale d'évaluation des actions de formation de sorte qu'aujourd'hui, personne ne peut dire avec précision si l'investissement en matière de formation impacte ou non le développement des agents et partant, la productivité de la société. Il en découle **le problème de la méconnaissance des impacts des actions de formation** (*faiblesse*).

Pis, de retour de formation, aucun mécanisme de suivi de ces agents n'est institué en vue d'observer le transfert des compétences en situation réelle d'emploi alors que, chaque année, d'importants moyens sont déployés en vue de l'envoi en formation des agents. **On en déduit donc l'inexistence d'un suivi post-formation à la SOBEMAP.**

Notons que de nombreuses entreprises investissent chaque année des millions de francs dans la formation **mais ignorent totalement tout du système d'évaluation des actions de formation dans le cycle de formation** (*faiblesse*).

Pour le cas qui nous concerne, à savoir la SOBEMAP, 198 agents ont bénéficié de formations de courte, moyenne ou longue durée au cours de l'année 2008, mais à ce jour, la **mesure des compétences nouvelles n'est pas perceptible dans la tenue des postes** (*faiblesse*).

Enfin, le système de gestion des actions de formation ne permet pas **non plus une appréciation des prestations des différents instituts agréés** (*faiblesse*) dans l'animation des formations.

Une fois cet état des lieux fait, il importe maintenant d'en faire une synthèse.

B- L'inventaire des éléments de l'état des lieux

Il s'agit à ce niveau de regrouper d'une part, les constats qui constituent des insuffisances et d'autre part, ceux qui constituent des forces ou atouts afin d'en dégager des problématiques subséquentes.

1. Les atouts, forces et opportunités

Ils se résument ainsi qu'il suit :

- existence d'un cadre formalisé de gestion : la convention collective et divers autres textes législatifs et réglementaires,
- existence d'un système d'évaluation basé sur la notation annuelle des agents,

L'entreprise présente des atouts non négligeables mais du fait de la multitude des faiblesses, ces actions à encourager ne paraissent pas perceptibles. Qu'en est-il des menaces et faiblesses détectées ?

2. Les faiblesses et menaces

On peut les regrouper comme suit :

- vieillissement du personnel de la société,
- non objectivité du système d'appréciation des agents,
- non définition d'objectifs aux agents ;
- inexistence d'entretien d'évaluation ;
- critères d'évaluation du rendement non pertinents ;
- non formulation des objectifs de formation ;
- mauvaise définition des besoins de formation ;
- méconnaissance des impacts des actions de formation ;
- inexistence d'un suivi post formation ;
- méconnaissance du système d'évaluation post-formation ;
- non perception des nouvelles compétences acquises dans la tenue des postes ;
- non appréciation des prestations des différents instituts agréés ;
- inexistence des politiques écrites de GRH.

Tableau n° II - Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : détermination des problématiques

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problème général	Problématique
1.	Les politiques de GRH	Inexistence des politiques écrites de GRH	Inexistence des politiques de GRH	Problématique de l'élaboration des politiques de GRH
2.	L'évaluation des agents	Non objectivité du système de notation annuelle des agents Absence d'objectifs fixés aux agents Subjectivité des critères d'évaluation	Système d'appréciation non pertinent	Problématique d'une amélioration du système d'évaluation des agents
3.	La formation	Mauvaise définition des besoins de formation Ignorance et méconnaissance des impacts des actions de formation Inexistence d'un suivi post – formation Méconnaissance du système d'évaluation post – formation Non formulation des objectifs initiaux de formation Non perception des nouvelles compétences acquises dans la tenue des postes Non appréciation des prestations des différents instituts agréés.	Absence d'évaluation post – formation	Problématique de la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post - formation

C- **Le choix et la vision globale de résolution de la problématique**

1. **Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet**

Les différents problèmes identifiés nous ont d'abord permis de choisir et de spécifier la problématique devant faire l'objet de notre étude. Une fois le choix effectué, nous aborderons la vision globale de résolution de la problématique.

- **Choix de la problématique**

La résolution des différents problèmes énumérés et des problématiques dégagées dans notre état des lieux, contribuera d'une part, à mettre sur pied un certain nombre d'outils performants adaptés à la gestion des ressources humaines de l'entreprise et d'autre part, à évaluer l'incidence de cette situation sur la productivité de l'entreprise en vue des rectificatifs à apporter.

Notre étude nous a permis de dégager trois problématiques en fonction des objectifs visés. Il s'agit de :

- ★ la problématique de l'évaluation des performances des ressources humaines
- ★ la problématique de la mise en place d'un système d'évaluation post - formation,
- ★ la problématique de l'élaboration des politiques de GRH.

Mais, du fait de l'impossibilité de traiter toutes les problématiques recensées dans notre état des lieux, nous avons jugé utile d'orienter notre recherche sur *la problématique de la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post-formation à la SOBEMAP.*

En effet, l'homme est et demeure le capital le plus important et le plus précieux car, quel que soit le niveau de développement d'une communauté

ou entité, aucune production de biens et de services ne peut se faire sans son intervention. De plus, les exigences du marché devenu planétaire, font apparaître que, ce qui crée la différence et produit la plus value en termes de performance (coût et qualité), est la compétence et la forte motivation des ressources humaines d'une organisation.

Aussi l'investissement dans l'amélioration de la qualité de ces ressources humaines grâce à la formation, devient-il le plus précieux des investissements des sociétés en quête de compétences pour leur développement. Dans cette perspective, la pratique de l'évaluation des actions de formation vise tout d'abord à garantir que l'effort fourni par tous les acteurs offre à l'entreprise un retour sur investissement significatif. Ce dernier serait perceptible en termes de maximisation de la technicité des salariés, de regain de motivation, de communication plus efficace etc.

Aussi une fois ces formations reçues, les agents sont-ils aptes à faire face aux exigences de leur emploi d'origine ou des nouveaux emplois où ils seront nommés? Quelles sont les difficultés rencontrées dans le transfert des connaissances acquises? Ces formations répondent – elles aux besoins réels des agents? L'entreprise leur offre t-elle les moyens de mettre en application ces nouvelles connaissances acquises à grands frais?...

C'est pour des approches de solutions aux difficultés que rencontrent les responsables du Service de la Formation Professionnelle, dans le domaine du transfert des compétences, que nous avons choisi de réfléchir sur la problématique *de la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post-formation*. Le problème général est celui de l'absence d'évaluation post-formation. Les problèmes spécifiques qui y sont liés concernent :

- la mauvaise définition des besoins,
- la méconnaissance des impacts des actions de formation,
- l'inexistence d'un suivi post-formation,

- la méconnaissance du système d'évaluation post-formation,
- la non formulation des objectifs initiaux de formation.

Dans l'optique de proposer des solutions aux problèmes spécifiques relatifs à cette problématique, nous avons choisi de réfléchir sur le thème : **«Contribution à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post-formation dans les entreprises béninoises : cas de la SOBEMAP »**

- **Spécification de la problématique**

"Sans formation professionnelle, aucune entreprise ne peut maintenir un niveau acceptable de qualité, améliorer continuellement la performance de son personnel, progresser durablement et garantir sa survie" affirme **Vincent GNAKPA (2001, p.44)**.

Cette citation témoigne de l'importance que revêt la formation professionnelle continue dans le développement des entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. Dès lors, il appartient aux entreprises d'investir dans la formation en vue d'accroître les performances de leurs salariés et de satisfaire les exigences de leur clientèle. La SOBEMAP n'est pas restée en marge de ces idéaux et investit chaque année plusieurs centaines de millions dans la formation de son personnel de différentes catégories socio-professionnelles, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.

Mais suffit – il de renforcer les capacités des agents pour espérer en tirer une meilleure productivité dans l'entreprise sans l'instauration d'un système d'évaluation postérieur aux actions de formation initiées?

Aujourd'hui, force est de constater que la fonction évaluation post-formation n'existe pas dans la quasi-totalité des entreprises de la place dont la SOBEMAP. Malheureusement, ce sont à la fois la qualité des prestations fournies, le développement personnel des agents et par ricochet la rentabilité de l'entreprise qui en souffrent car, la formation paraît à ce

moment sans intérêt et équivaldrait à un gaspillage pur et simple de ressources.

Il urge alors de ce fait, de mettre en place un mécanisme d'évaluation post-formation au niveau de la société du fait de la consistance des actions de formation chaque année. A cet effet, la conception et la mise en place des outils nécessaires à l'implantation de ce dispositif contribueraient à améliorer les nombreux dysfonctionnements constatés.

Les problèmes spécifiques ci-après :

- ✚ la mauvaise définition des besoins de formation,
- ✚ l'ignorance et la méconnaissance des impacts des actions de formation,
- ✚ la méconnaissance de l'importance du système d'évaluation post-formation,
- ✚ la non formulation des objectifs initiaux de formation

relèvent des insuffisances du système de gestion de la formation à la SOBEMAP.

Quant au problème spécifique relatif à la non appréciation des prestations des différents opérateurs agréés (PS5), il trouvera son remède à travers la résolution des autres problèmes spécifiques ci-dessus mentionnés.

En somme, notre problématique spécifiée se présente ainsi qu'il suit:

Problème général

Absence d'évaluation post-formation

Problèmes spécifiques

- ✚ la mauvaise définition des besoins de formation(PS1),
- ✚ la non formulation des objectifs d'apprentissage aux stagiaires (PS2),

🚧 la méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation post-formation (PS3).

2. Vision globale de résolution de la problématique

Sous cette rubrique, nous aborderons les approches théoriques de résolution tant du problème général que des problèmes spécifiques.

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

Le problème général soulevé est l'absence de l'évaluation post-formation.

Concernant ce problème, sa résolution tiendra compte de deux facteurs essentiels à savoir, la nécessité de mettre en place un dispositif d'évaluation des actions de formation au profit des agents et la définition d'une échéance de suivi des agents en situation professionnelle. Ces deux instruments permettront de mesurer le transfert des acquis et surtout la mesure des effets sur l'organisation pour accroître la motivation du personnel en vue d'un meilleur rendement.

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

Le problème spécifique n°1 est relatif à une mauvaise définition des besoins de formation. Il sera résolu en respectant le processus d'identification et d'analyse des besoins de formation recommandé par divers auteurs. Cette démarche sert de base au reste du processus de gestion de la formation et permet de savoir si la formation est la meilleure solution à la problématique observée.

Quant au problème spécifique n°2 relatif à la non formulation des objectifs initiaux de formation, il servira de référence au système

d'évaluation de la formation, notamment pour la formulation des indicateurs de suivi et d'évaluation. Il englobe le but que l'on se propose d'atteindre et ensuite l'intention qui permet de mesurer le transfert des apprentissages dans le temps. Car l'effet d'une action de formation à court et moyen terme ne peut être identifié que par rapport à des objectifs préalablement fixés.

Le problème spécifique n° 3 est relatif à la méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation post-formation. Il trouvera sa résolution à travers la prise de décision des autorités de l'entreprise pour la conception des outils d'évaluation, la définition des critères et indicateurs d'évaluation, la désignation des personnes devant réaliser l'évaluation et la définition de la période de suivi.

Une fois la problématique de notre étude cernée, il s'agira pour nous à présent, de réaliser le Tableau de Bord de l'Etude (TBE) et la méthodologie.

Section 2: De la réalisation du Tableau de Bord de l'Etude à la démarche méthodologique

Une fois le Tableau de Bord de l'Etude élaboré (I), nous envisagerons la démarche méthodologique à adopter dans le cadre du présent travail (II).

Paragraphe 1 : Tableau de Bord de L'Etude et revue de littérature

Toutes les connaissances acquises à travers la documentation et les divers enseignements reçus (B) nous seront d'une certaine utilité une fois le TBE élaboré (A).

A- Le Tableau de Bord de L'Etude

Il présente les objectifs et hypothèses retenus pour chaque problème général et spécifique.

1/ Les objectifs

Objectif général

L'objectif général visé par ce travail est de proposer la mise en place d'un système d'évaluation post-formation.

Objectifs spécifiques

- Objectif spécifique n°1 : formuler un processus adéquat d'identification et d'analyse des besoins de formation de l'entreprise.
- Objectif spécifique n°2 : procéder à la définition des objectifs de formation.
- Objectif spécifique n°3 : concevoir un système d'appréciation post formation.

2/ Les causes et hypothèses relatives aux problèmes en résolution

Elles restent liées à chaque problème spécifique.

▪ **Causes et hypothèses relatives au problème spécifique n°1**

A quoi peut être due la mauvaise définition des besoins de formation au sein de l'entreprise?

L'étape d'identification et d'analyse des besoins de formation est une étape importante dans la réalisation de la formation dans une organisation. Mais les besoins de formation ne relèvent pas que des demandes des salariés mais encore d'un ensemble de facteurs et d'événements propres à l'organisation qu'il serait important d'analyser.

Face au problème relatif à la mauvaise définition des besoins de formation identifiés à la SOBEMAP, nous pensons à l'ignorance des techniques d'identification et d'analyse des besoins de formation comme

facteur explicatif de ce problème. Ce qui nous amène à retenir comme cause **l'ignorance des techniques d'identification et d'analyse des besoins de formation par les responsables.**

« La mauvaise définition des besoins de formation est due à l'ignorance des techniques d'identification et d'analyse des besoins de formation par les responsables » : hypothèse spécifique n°1

▪ **Causes et hypothèses relatives au problème spécifique n°2**

La formulation des objectifs de formation est une étape importante du plan de formation et intervient à la suite de l'analyse des besoins. Les objectifs de formation décrivent la situation à atteindre et les résultats recherchés par la formation.

Pourquoi les responsables du Service de la Formation Professionnelle de la SOBEMAP ne définissent t-ils pas des objectifs d'apprentissage avant le départ en formation des agents?

Ce constat pourrait être lié à la mauvaise confection des plans de formation. Ce qui nous amène à retenir comme cause, **la mauvaise confection des plans de formation.**

« La non formulation des objectifs de formation aux stagiaires est due à la mauvaise confection des plans de formation » : hypothèse spécifique n°2

▪ **Causes et hypothèses relatives au problème spécifique n°3**

Qu'est – ce qui peut justifier la méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation post-formation à la SOBEMAP?

La méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation peut être due à la non perception des effets de la non évaluation des actions de

formation sur l'entreprise et à l'absence d'un texte de politique de formation.

Nous pensons donc qu'à la base de ce problème, il y a comme causes essentielles, **la non perception des effets de l'absence d'une évaluation des actions de formation sur l'entreprise et de celle d'une politique écrite de formation.** Ainsi, l'hypothèse n°3 sera formulée comme suit : « *la méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation post-formation résulte de la non perception des effets de l'absence d'une évaluation des actions de formation sur l'entreprise et l'inexistence d'une politique écrite de formation.* Le problème général résultant de la déclinaison des problèmes spécifiques, la résolution des causes de chacun de ces problèmes contribuera à sa résorption.

Il s'avère nécessaire avant d'aborder la méthodologie de notre étude, de recenser les connaissances antérieures sur la problématique de l'étude.

B- La revue de littérature relative à la problématique

Loin d'étaler les connaissances des auteurs sur le système d'évaluation post-formation, notre travail se fera le recueil des connaissances relatives aussi bien au problème général qu'à chacun des problèmes spécifiques retenus ci-après :

1. la mauvaise définition des besoins de formation,
2. la non formulation des objectifs initiaux de formation,
3. la méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation post-formation,

La synthèse des écrits prendra en compte la définition de quelques concepts se rattachant au sujet (I) et la littérature existante en la matière (II).

1. Définition de quelques concepts

✓ *la formation*

Le **dictionnaire universel Encarta**¹ définit la formation « comme un enseignement destiné à donner (à une personne ou un groupe) les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité ».

Selon **Laurent BELANGER (1983, p.97)** : "La formation est une occasion pour l'individu de parfaire ses connaissances et ses habiletés en vue d'améliorer sa performance au poste qu'il occupe actuellement ou en vue d'accéder à un poste comportant des responsabilités plus grandes, lui permettant ainsi de parfaire ses aspirations renouvelées tout en utilisant au mieux ses capacités. Pour l'entreprise, la formation est une occasion d'assurer la relève, surtout au niveau du personnel d'encadrement, d'améliorer son efficacité et son fonctionnement interne en s'assurant que les postes sont ou seront comblés par des individus dont les qualifications se rapprochent le plus possible de celles qui sont exigées".

On distingue la formation initiale et la formation continue qui relèvent toutes deux de la formation professionnelle.

La formation initiale est l'ensemble des connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active en tant qu'élève, étudiant ou apprenti.

En ce qui concerne la formation continue,

Christine MAINGUET (2004, p.132) dira : " l'intérêt porté à la formation professionnelle continue va grandissant. Le vieillissement de nos populations, les exigences d'adaptation posées par la rapidité des évolutions technologiques et les conséquences des mutations économiques actuelles sont à l'origine de ce mouvement".

¹ Dictionnaire universel Encarta (2002 - 2009), <http://fr-encarta.msn.com>

Angelo CARUSO (2005, p.112) affirmera que : “La formation professionnelle continue constitue un des moyens pour parvenir à des objectifs de développement et de performance des ressources humaines. Elle favorise l'équilibre présent et futur des besoins et des ressources en compétences de l'entreprise. Elle contribue à la réussite des projets de l'entreprise, à l'évolution des emplois et des métiers, à la résolution de problèmes ou dysfonctionnements courants et à l'évolution professionnelle des salariés. Elle se comprend désormais en termes d'investissement dans le capital humain au service du développement de l'entreprise”.

✓ *l'évaluation de la formation*

Evaluer c'est comparer ce qui est fait à ce qui est prévu et ensuite porter un jugement de valeurs sur l'écart constaté. L'évaluation consiste en toute activité qui vise à analyser et à interpréter des résultats provenant de la mesure afin de prendre des décisions.

C'est une opération consistant à mesurer l'efficacité d'une action ou d'une politique au regard des objectifs définis, des résultats attendus, et des conditions de réussite prédéterminées (**VIGNON, GRH, 2009**).

2. Synthèse des écrits

Il sera question ici de développer les théories des auteurs qui ont eu à réfléchir sur la formation notamment sur la fonction d'évaluation post-formation. Dans un contexte où les entreprises cherchent à rationaliser et maximiser les retombées de leurs investissements, la dernière étape du cycle de gestion qu'est l'évaluation post-formation, joue un rôle essentiel.

Point des connaissances sur le problème de la mauvaise définition des besoins de formation

Selon G. Le BOTERF, (1995, p.265) un besoin de formation résulte d'un manque, d'une insatisfaction, d'une attente, d'un dysfonctionnement... le besoin exprime donc un écart entre la situation actuelle et la situation attendue.

Alain MEIGNANT, (1995, p.126) distingue six facteurs inducteurs de besoins de formation dont il constitue la synthèse orientée vers l'action :

- Le premier facteur est l'environnement externe ou les environnements de l'entreprise, constitué des exigences des clients, les stratégies des concurrents, les nouvelles techniques ou les nouveaux composants apparaissant sur le marché, les contraintes politiques et réglementaires, etc. ;
- Le deuxième facteur est l'environnement interne de l'entreprise composé des forces et des faiblesses de l'entreprise, des contraintes et des opportunités, du personnel, des groupes sociaux et de leurs stratégies propres, des ressources financières, de la culture de l'entreprise, etc. ;
- Les projets constituent le troisième facteur. Ces projets vont porter le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés ;
- Un autre facteur est la politique sociale de l'entreprise. Elle permet à l'entreprise de disposer à temps, en 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 les objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible ;

- Un autre facteur est l'expression des attentes des individus. Ce peut être également l'expression de besoins à travers les organisations représentatives du personnel qui vont parfois opposer ce qu'elles appellent les « vrais besoins » des salariés à ceux que propose de traiter le plan de formation établi par l'entreprise ;

Enfin, le dernier facteur inducteur de besoins de formation, bien que d'ordre secondaire par rapport aux précédents, joue souvent un rôle très important : l'offre de formation.

Point des connaissances sur le problème de la non formulation des objectifs de formation

La préparation d'une action de formation implique à la suite de l'analyse des besoins de formation, la définition des objectifs et constitue également la première phase de l'évaluation. Les objectifs de formation répondent à la question quoi et décrivent la situation à atteindre ainsi que les résultats recherchés par la formation. L'effet d'une formation ne peut donc être identifié que par rapport aux objectifs préalablement fixés.

Pour J. P. CITEAU (2002, p.113) :

« Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible, la densité, la durée et le contenu d'une action. Le Chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectés à la formation ». La définition d'objectifs concourt également à la mesure des effets de l'action de formation.

Point des connaissances sur le problème de la méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation post-formation (PS3),

L'expression « évaluation post-formation » renvoie à la phase qui suit la formation et non à celle de son déroulement. Mais l'évaluation ne saurait se faire sans un texte de politique de formation.

En effet, la politique de formation est l'un des éléments de la politique d'ensemble de l'entreprise. Elle fait partie des axes stratégiques de gestion. Elle est un document dans lequel on trouve la volonté exprimée par la Direction et engageant toute l'organisation en matière de formation.

La fonction de l'évaluation des actions de formation consiste à garantir que l'effort fourni par tous les acteurs en temps, énergie et argent offre à l'entreprise un retour significatif. Ce retour peut se manifester de différentes façons : une plus grande technicité des salariés, un regain de motivation, une communication plus efficace, bref une meilleure productivité à court, moyen et long termes. **(MEIGNANT, 1995, p.118)**

L'évaluation de la formation permet d'observer des résultats. C'est une exigence de gestion. «La recherche d'une plus grande efficience a été et continuera d'être une des principales priorités des organisations en matière de formation » **(Foucher, 1997, p.46)**. Pour s'en assurer, « l'évaluation de l'activité de formation permet de démontrer dans quelle mesure, la formation a pu combler les besoins et contribuer à l'amélioration du rendement » **(ST-ONGE et al., 2004)**.

Allant dans le même sens, Patrick RIVARD **(2009, p.194)** souligne que la diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants pour l'entreprise (temps, argent et ressources matérielles) et que

l'évaluation de la formation renvoie à l'analyse des rendements obtenus sur ces investissements. Il est donc essentiel pour l'entreprise de procéder à une évaluation de la formation.

Se plaçant à un point de vue différent ou analogue, Mark, Henry, et Julnes (2000), soutiennent que l'évaluation de la formation dans l'entreprise vise principalement à :

- démontrer la pertinence et la valeur de la formation,
- améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation,
- vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards,
- développer ou tester des connaissances nouvelles. C'est donc dire qu'une entreprise qui évalue sa formation devrait être plus en mesure d'en constater et contrôler les résultats et d'améliorer de manière soutenue ses pratiques.

Abordant aussi la question de l'importance du système d'évaluation des actions de formation dans les entreprises, Jonathan POTTIEZ,² tirait la conclusion suivante : « un autre élément de cette étude me laisse penser qu'il est grand temps de mettre sur pied de véritables systèmes d'évaluation. Si la qualité d'une formation était la seule condition à son efficacité, cela ferait un plaisir immense à de nombreux formateurs qui se plaignent que ce qu'ils ont dispensé comme savoir ne soit relayé sur le terrain ! L'efficacité d'une formation dépend aussi de facteurs liés à l'individu et à son environnement de travail. Sinon, comment expliquer que le transfert (entre ce qui est appris et ce qui est réellement utilisé en situation de travail) ne

² Résultats d'une étude menée en 2008 par l'Observatoire CEGOS,

soit souvent si faible ? Seule une véritable évaluation permettra de déterminer quelles sont les conditions d'efficacité des formations ("Métiers" ou non) ».

TABLEAU N° 3 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE : «CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN MECANISME D'EVALUATION POST-FORMATION A LA SOBEMAP »

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau général		<u>Problème général</u> Absence d'évaluation post-formation	<u>Objectif général</u> Contribuer à la mise en place d'un système d'évaluation post-formation	Inexistence d'un dispositif d'évaluation post-formation	
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Mauvaise définition des besoins de formation	<u>Objectif spécifique n°1</u> Déterminer un processus adéquat d'identification et d'analyse des besoins de formation de l'entreprise	<u>Cause supposée n°1</u> Ignorance des techniques d'identification et d'analyse des besoins de formation par les responsables.	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> <i>La mauvaise définition des besoins de formation est due à l'ignorance des techniques d'identification et d'analyse des besoins de formation par les responsables</i>
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Non formulation des objectifs initiaux de formation	<u>Objectif spécifique n°2</u> Définir des objectifs initiaux de formation	<u>Cause supposée n°2</u> Mauvaise confection des plans de formation	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> <i>La non formulation des objectifs de formation est due à la mauvaise confection des plans de formation</i>
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation post-formation	<u>Objectif spécifique n°3</u> Concevoir un système d'appréciation post – formation	<u>Causes supposées n°3</u> Absence d'une politique écrite de formation Non perception des effets de la non évaluation des actions de formation sur l'entreprise	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> <i>La méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation post-formation résulte de l'absence d'une politique écrite de formation et de la non perception des effets de la non évaluation des actions de formation sur l'entreprise.</i>

Paragraphe 2 : Adoption de la méthodologie

La méthodologie apparaît comme une démarche de collecte et d'analyse des données en vue de la production d'informations utiles à des analyses subséquentes. Cette partie fera ressortir la méthodologie de notre travail à travers les approches empirique et théorique.

A- Approche empirique

La dimension empirique, première étape de ce chapitre, permettra de mettre en évidence la méthode d'enquête envisagée. Elle suppose :

1. La fixation des objectifs des enquêtes

Notre enquête, dans le cadre de ce travail, a pour objectif de recueillir les informations permettant de vérifier les différentes hypothèses de recherche formulées. Ainsi, elle nous permettra de voir si :

- la mauvaise définition des besoins de formation est due à l'ignorance des techniques d'identification et d'analyse des besoins de formation par les responsables ;
- la non formulation des objectifs d'apprentissage aux agents avant leur envoi en formation est due à la mauvaise élaboration des plans de formation;
- la méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation post-formation résulte de l'absence d'une politique écrite de formation et de la non perception des effets de la non évaluation des actions de formation sur l'entreprise.

2. Les méthodes de collecte des données

Deux sortes de méthodes sont à distinguer : les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.

En tenant compte de la nature du thème de la présente étude, nous avons opté pour les méthodes qualitatives que sont : l'observation, les entretiens et la revue documentaire.

L'enquête sur la base d'un questionnaire relève quant à elle de la méthode quantitative.

- **L'observation**

Elle consiste à nous imprégner directement des dysfonctionnements, des forces et pratiques de GRH en cours au niveau des différents services ou Directions fréquentées.

- **Les entretiens**

Nous procéderons dans le cadre de notre étude à des entrevues directes, structurées et orientées avec les différents responsables de la société (chefs sections, chefs services, directeurs ...) à partir d'un guide d'entretien.

Le personnel conventionné, de toutes les catégories socio-professionnelles de l'entreprise, a été interrogé à l'aide d'un questionnaire.

- **Enquête documentaire**

Elle nous a conduit, dans le cadre de l'étude, à cibler les documents relatifs à la gestion des ressources humaines d'une manière générale et ceux relatifs à la formation en particulier avant de procéder au choix des parties utiles à notre travail.

Cela a été possible grâce à la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), du Centre de Formation Professionnelle de la SOBEMAP. A cela s'ajoutent les recherches sur différents sites internet avec un répertoire très riche d'articles sur la formation.

3. L'échantillon de l'enquête

L'échantillon est par définition un sous ensemble de la population de base qui est interrogée après sélection lors d'une enquête. Après traitement, les résultats obtenus auprès de l'échantillon seront appliqués à la population étudiée. Pour assurer la fiabilité de cette extrapolation, l'échantillon doit être représentatif.

Notre sujet étant la **contribution à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post-formation dans les entreprises béninoises : cas de la SOBEMAP**, notre cible regroupe tous les agents ayant effectué une formation qu'elle soit longue ou courte, les responsables des différents services, sections et Directions, les agents du Service de Formation professionnelle et la Directrice des Ressources Humaines.

Le tableau n°4 nous donne une idée de la population totale concernée par notre étude à la SOBEMAP.

Tableau N°IV : Population considérée pour la réalisation de l'enquête

Variables	Agents bénéficiaires des actions de formation	Agents n'ayant jamais bénéficié d'une action de formation	Total
Effectif	402	92	494

Source : Etude

Remarquons que les agents contractuels constituent la catégorie des agents n'ayant jamais bénéficié d'une action de formation et de ce fait, ils ont été écartés de la population mère.

Il se dégage alors le tableau n° V sur l'échantillonnage à considérer pour la réalisation de notre enquête.

L'échantillonnage pertinent impose de choisir la proportion des catégories professionnelles par rapport aux taux d'envoi en formation.

Ainsi, dans le dessein d'interroger le 1/4 de la population totale concernée, notre enquête portera sur 22 cadres, 56 Agents de Maîtrise et 22 Agents d'exécution soit 100 agents.

Mis en forme : Police :Calibri, Non Surlignage

Tableau N°V - Echantillonnage de l'étude

Agents bénéficiaires des actions de formation	Valeurs	Echantillon prévu	Echantillon réalisé
Cadres	88	22	22
Agents de maîtrise	225	56	56
Agents d'exécution	89	22	22
Total de l'échantillon	402	100	100

Source : Etude

De même, nous avons eu des entretiens avec 10 agents d'encadrement (Directeurs et Chefs de services de la DRH et d'autres Directions) en respectant le principe d'échantillonnage axé sur le 1/4 de la population cible concernée.

Au regard de ces données il apparaît bien que l'effectif prévu au départ pour la réalisation de l'enquête a été réalisé, ce qui nous amène à conclure que les résultats seront analysés sur la base de cet effectif qui est 100.

4. **Spécification des données**

Les données à collecter ont pour finalité la vérification des hypothèses relatives aux trois (03) problèmes spécifiques. Les questions à poser visent alors la vérification de ces hypothèses.

De toutes les questions, certaines mettent en évidence directement la validité ou non des hypothèses. Il s'agit des questions dites fondamentales ci-après : **Comment identifie t-on les besoins de formation à la SOBEMAP ? Pensez – vous que ces méthodes permettent de bien identifier les besoins de formation dans votre entreprise ?**

Savez – vous ce qu'on attend de vous à l'issue de votre formation ?

Quelles sont les raisons qui expliquent l'inexistence du mécanisme d'évaluation des actions de formation à la SOBEMAP?

Ces questions essentielles seront combinées avec les questions de recoupement pour analyser les causes des problèmes spécifiques.

5. **Dépouillement et présentation des données**

Les résultats de cette enquête par questionnaire seront traités manuellement et présentés sous forme de tableau et/ou de graphique avec le tableur Excel. Par contre, les résultats du guide d'entretien relèvent quant à eux d'une analyse qualitative.

B- **Approche théorique**

Elle concerne le seuil de décision c'est-à-dire la règle qui sera suivie pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non.

1. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la mauvaise définition des besoins de formation

Nous allons utiliser comme base d'appréciation de cette hypothèse, les données collectées à partir de notre guide d'entretien avec les responsables que nous croiserons avec celles du questionnaire avec les agents. Il faut noter que l'élément à retenir comme cause se trouvant à l'origine de ce problème sera celle qui se révèle conforme aux avis émis par la majorité des enquêtés.

Les deux questions du questionnaire relatives à la définition des besoins de formation restent fondamentales pour la validation de l'hypothèse n°1 et sont formulées respectivement de la façon suivante :

Comment identifie t - on les besoins de formation à la SOBEMAP ?

Pensez- vous que ces méthodes permettent de bien identifier les besoins de formation dans votre entreprise ?

oui non

Ces données seront comparées à celles obtenues avec le guide d'entretien administré.

2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non formulation des objectifs de formation

A ce niveau, le choix de notre seuil de décision sera basé sur la collecte des informations liées aux questions n° II-1,3 de notre guide d'entretien avec les agents d'encadrement. De même, les questions n°III-1,2 du questionnaire seront aussi prises en compte. Les réponses à ces différentes questions nous permettront de savoir si les agents savent ce pourquoi ils vont en formation

et d'apprécier le plan de formation élaboré. Ce qui confirmera ou infirmera l'hypothèse liée à ce problème spécifique.

Nous considérons donc comme raison valable celle qui sera avancée par la majorité des enquêtés.

3. Seuil de décision lié au problème de la méconnaissance de l'importance du système d'évaluation post - formation

Les approches de certains auteurs comme Patrick RIVARD et KIRKPATRICK, par rapport à la mesure des effets sur l'organisation pour apprécier l'importance de l'évaluation de la formation sur la performance de l'entreprise, nous aideront dans notre appréciation.

Les questions n° 1, du guide d'entretien (**Est – ce que, selon vous, il est important d'évaluer les agents à leur retour de formation ?**) et n°s 2 et 3 du questionnaire serviront de base d'appréciation (**La mise en œuvre d'un mécanisme d'évaluation post – formation peut – elle influencer la productivité de l'entreprise? Quelles sont les raisons qui expliquent l'inexistence du mécanisme d'évaluation des actions de formation à la SOBEMAP ?**)

Dans la résolution de ce problème, nous retiendrons comme cause réelle expliquant le problème tout item qui aura le poids le plus élevé.

**CHAPITRE PREMIER : L'ÉTABLISSEMENT DU
DIAGNOSTIC PAR LA VÉRIFICATION DES
HYPOTHESES**

Les données ont été recueillies au cours de notre enquête auprès du personnel sur la base du questionnaire élaboré, et ensuite auprès des Directeurs et chefs de service au cours de nos échanges sur la base du guide d'entretien. Le traitement de ces données nous permettra d'infirmier ou de confirmer les hypothèses préalablement émises.

Section 1 : Réalisation de la collecte et diagnostic du problème n°1

Plusieurs difficultés ont été relevées au cours de la réalisation de l'enquête, (paragraphe 1) et nous permettront de mieux apprécier la pertinence des données y relatives. (Paragraphe 2)

Paragraphe 1 : Les difficultés liées à la réalisation de l'enquête

A ce niveau, il s'agit de mettre en exergue les difficultés rencontrées au cours de la collecte et du traitement des données.

A- Les difficultés de collecte

Elles concernent les problèmes habituellement rencontrés lors des enquêtes sociales, en l'occurrence la collaboration des enquêtés.

En effet, les personnes cibles manifestent pour la plupart de la réticence à remplir le questionnaire et subordonnent leur collaboration à l'autorisation de leurs supérieurs hiérarchiques. Cependant, après nos explications, la plupart ont accepté de répondre aux questions. De même, certains agents ont répondu de façon plus ou moins expéditive, prétextant leur occupation professionnelle. Cette insuffisance est liée à l'administration du questionnaire sur le lieu de travail, mais il ne pouvait en être autrement.

Faute de temps, certains agents ont préféré nous dicter les éléments de réponse pour gagner du temps. Ce problème a été également rencontré

avec les agents d'exécution qui ont manifesté des difficultés à répondre convenablement aux questions en raison de leur niveau d'instruction. Nous avons dû alors procéder dans certains cas à un entretien individuel avec ces derniers afin de reporter sur le questionnaire leurs réponses.

B- Les limites de la recherche

La réticence et la négligence qu'ont manifestées certains salariés auront tendance à affecter la pertinence des réponses données par ces derniers. De même, certaines questions sont restées sans réponses ou ont suscité des réponses incompréhensibles ou n'ayant aucun rapport avec la question posée.

En dépit de ces insuffisances, l'intérêt et la portée des résultats obtenus s'avèrent pertinents et serviront à vérifier les différentes hypothèses de la présente étude.

Paragraphe 2 : Le diagnostic de la mauvaise définition des besoins de formation

Le système de formation mis en œuvre à la SOBEMAP recèle de nombreuses insuffisances susceptibles d'entraver son efficacité et de limiter son impact sur la productivité de la société. Ces insuffisances se rapportent tout d'abord, à l'absence d'une politique de formation, à la méthode d'identification et d'analyse des besoins, à l'élaboration et à la mise en œuvre du Plan de Formation et enfin, à l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation.

La pertinence d'une formation résulte de la prise en compte des besoins réels éprouvés par l'organisation ce qui affecte la tenue des postes et le renforcement des capacités des agents.

A- Les résultats liés à l'identification des besoins de formation à la SOBEMAP

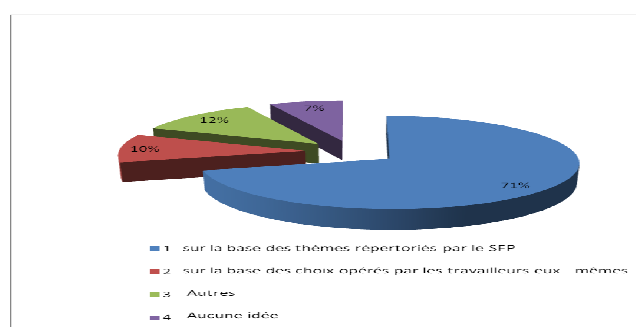
Il est important de retenir qu'offrir plus de formation ne signifie pas offrir une meilleure formation (MEIGNANT, 1997, p.331).

Ainsi, face à la question de savoir : « **Comment identifie t-on les besoins de formation à la SOBEMAP ?** », 71 % des enquêtés affirment que c'est sur la base des thèmes répertoriés par le Service de la Formation Professionnelle, tandis que 10% disent que les choix des modules de formation proviennent des travailleurs eux-mêmes.

Au regard des données, on penserait a priori que les éléments de réponse apportés par les agents correspondent à la situation idéale, ce qui serait contradictoire à l'hypothèse spécifique n°1, mais le véritable problème réside plutôt dans la démarche d'identification et d'analyse des besoins de formation. En effet, le choix des bénéficiaires pour les modules de formation ne se fait que par rapport aux thèmes des catalogues envoyés par les différents opérateurs sans le respect du processus requis pour la définition des besoins de formation.

B- Le mode d'identification des besoins de formation à la SOBEMAP

Graphique n° 4 : Mode d'identification des besoins de formation à la SOBEMAP



Source : Etude

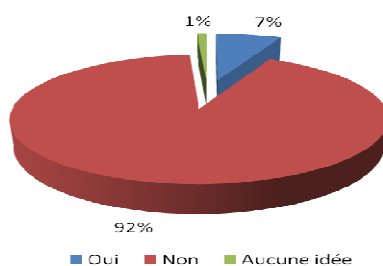
Le choix des thèmes par les agents eux – mêmes ne garantit pas la participation de l'agent au module de formation, car le véritable choix

dépend de la volonté des responsables de l'entreprise. De même, les thèmes répertoriés sont des catalogues envoyés par les différents opérateurs, sur les formations qu'ils proposent offrir à leur clientèle au cours de l'année.

C- Pertinence des méthodes d'identification des besoins de formation à la SOBEMAP

Par rapport à la question « **Pensez – vous que ces méthodes permettent de bien identifier les besoins de formation dans votre entreprise ?** », 92% des enquêtés décrivent le système tel qu'il se présente à la SOBEMAP, tandis que 7% _apprécient la manière dont se font l'identification et l'analyse des besoins de formation.

Graphique n°5 : Pertinence des méthodes d'identification des besoins de formation



Source : Etude

De l'entretien avec le Chef du Service de la Formation Professionnelle, il ressort que : « les offres de formation des différents opérateurs sont les seules sources pour la détermination des besoins de formation. Cette pratique présente beaucoup d'insuffisances en ce sens que c'est seulement à partir des offres contenues dans les catalogues (plaquettes) envoyés par les différents opérateurs que sont identifiés les besoins de formation, ce qui ne permet pas toujours de cerner les besoins réels de chaque agent à son poste ».

Il nous confiait aussi que « l'autre faiblesse observée à la SOBEMAP pour l'identification et l'analyse des besoins de formation, est la faible implication des chefs hiérarchiques de la SOBEMAP ».

De même, l'inexistence d'une démarche prévisionnelle des emplois et des compétences ne permet pas aux responsables de la SOBEMAP d'identifier des besoins de formation résultant de l'analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et les ressources disponibles.

Ainsi, la base sur laquelle repose la détermination des besoins de formation manque d'objectivité. Elle ne permet pas de s'assurer que la formation sert l'intérêt de l'entreprise car il n'est pas nécessairement tenu compte d'une insuffisance du travailleur dans la tenue de son poste. L'entreprise court par cette méthode, le risque de financer des formations qui ne sont pas relatives à une insuffisance de compétence des salariés alors que d'autres besoins réels de l'organisation resteraient insatisfaits.

Par ailleurs, la méthode d'analyse des besoins exposée dans le plan de formation réalisé en 2008 n'inclut pas l'exploitation de la démarche de GPEC qui joue pourtant un rôle essentiel dans l'identification des besoins de formation induits par l'évolution technologique ou des activités de l'entreprise.

Ainsi, l'unique recours aux offres des instituts spécialisés et dans une moindre mesure à l'analyse des souhaits des salariés ne suffit pas pour déterminer des besoins pertinents de formation. Ce faisant, l'hypothèse spécifique n° 1 qui impute **la mauvaise définition des besoins de formation à l'ignorance des techniques d'identification et d'analyse des besoins de formation par les responsables, est vérifiée.**

Section 2. Vérification des hypothèses spécifiques n° 2 et n° 3

Paragraphe 1: la vérification de l'hypothèse spécifique n° 2

L'identification et l'analyse des besoins de formation ne garantissent pas à elles seules le succès de la formation. La planification de la formation aussi est d'une grande importance dans le cycle global de formation.

En effet, la détermination des besoins de formation traite du « pourquoi » de la formation, mais la conception du plan de formation répond au « comment » de la formation. Il est indispensable de la réaliser car elle rassemble les activités ayant pour objet de consolider ou de développer les compétences des employés par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

De l'entretien avec la Directrice des Ressources Humaines en ce qui concerne le plan de formation, il ressort que : « un projet de plan de formation par direction est élaboré par la commission mise sur pied pour la détermination des besoins de formation, après avoir statué sur les différents répertoires et retenu les thèmes qui pourraient faire l'objet d'actions de formation.

Ces différents projets de plans de formation par direction sont ensuite envoyés à la Direction des Ressources Humaines (DRH), en l'occurrence au Service de la Formation Professionnelle (SFP), pour l'évaluation des coûts des différentes actions de formation.

Ce projet est un document présenté sous la forme d'un tableau qui prend en compte les actions de formation retenues, la durée et la période de déroulement des différentes activités de formation, la qualité des bénéficiaires, leurs coûts ainsi que les structures de formation choisies.

Après l'adoption du projet de plan de formation par le Directeur Général, un plan définitif de formation est élaboré et mis en œuvre par le Service de la Formation Professionnelle ».

De l'entretien avec le chef du Service de la Formation Professionnelle, il ressort ce qui suit : « en tenant compte aussi bien de la démarche d'identification, de la mise en œuvre et de son évaluation, la SOBEMAP ne dispose pas d'un Plan de Formation mais plutôt d'un programme de formation car, un Plan de Formation doit s'étendre sur au moins trois (03) ans alors qu'un programme de formation ne dure qu'un an. Mais au préalable, il faut que l'entreprise ait une politique en matière de formation pour se faire confectionner un Plan de Formation. Or, la SOBEMAP n'en possède pas une. Les plans que nous élaborons sont conçus avec peu d'objectivité. Le favoritisme règne en matière de choix des apprenants et l'adéquation entre le thème de formation, le profil de l'agent et le poste occupé est très peu réalisée ».

A- Utilité des objectifs de formation à la SOBEMAP

Aussi face à la question de savoir *s'il est utile de définir des objectifs de formation aux agents avant leur départ en formation*, tous les responsables interrogés nous ont répondu par l'affirmative, « ... car une formation sans objectifs est un investissement à perte », et ils lient la non formulation des objectifs de formation à plusieurs facteurs au nombre desquels :

- l'inexistence d'un répertoire de description de poste et de profil,
- la mauvaise gestion du système global de formation,
- le manque de compétence des agents du Service de la Formation Professionnelle dans la conception des plans de formation.

De même, le document de plan de formation que nous avons consulté renferme beaucoup d'insuffisances comme :

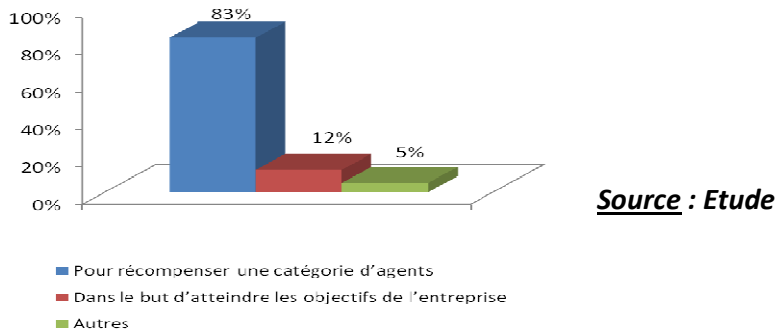
- la non description des raisons qui ont motivé la mise sur pied de la formation
- la non formulation des objectifs devant décrire la situation à atteindre et les résultats recherchés par la formation.
- La non définition des autres acteurs de la formation.
- La non description des caractéristiques générales des participants
- L'inexistence des éléments relatifs au formateur
- Etc.

Toutes ces insuffisances ne permettent pas de cerner la raison d'être de la formation, d'orienter le choix du contenu et des méthodes d'enseignement (avant la formation), et la manière dont ces formations pourront être appréciées au retour des stagiaires.

B- But visé par les actions de formation à la SOBEMAP

En dehors des entretiens avec les responsables de la société, nous avons aussi orienté nos actions vers les agents bénéficiaires des actions de formation. Ainsi, face à la question « ***Pensez – vous que les formations sont décidées dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise ou pour récompenser une catégorie d'agents ?*** », 83% des enquêtés répondent que les actions de formations organisées au niveau de la société, sont décidées dans le seul but de récompenser certaines personnes tandis que 12% avouent que ces formations servent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

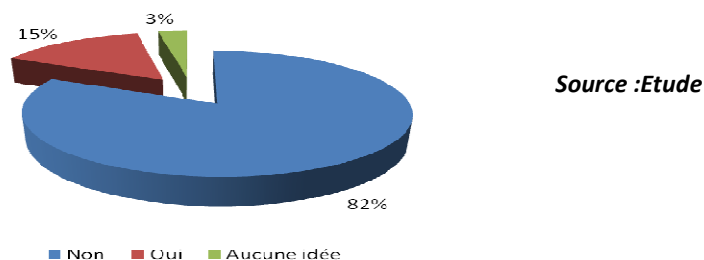
Graphique n°6 : But visé par les actions de formation à la SOBEMAP



En effet, les raisons avancées par la majorité des agents (83 %) concernent le choix des bénéficiaires des actions de formation de la société et les thèmes de formation auxquels ils participent. Cette situation pose d'une part, le problème de la mauvaise identification des besoins de formation et d'autre part, celui de l'inadéquation des modules de formation avec les postes occupés par les agents. Ce qui malheureusement affecte négativement l'intérêt et la motivation du stagiaire et les retombées que l'entreprise peut en espérer.

C- Formulation des objectifs d'apprentissage aux agents avant leur départ en formation

Graphique n° 7 : Connaissance des objectifs d'apprentissage avant le départ des agents en formation



A l'observation du diagramme n°7, nous remarquons que 82% des agents affirment qu'aucun responsable hiérarchique, ni aucun cadre du Service de la Formation Professionnelle ne leur ont formulé quelque objectif

que ce soit avant leur départ en stage. Tandis que 15% des enquêtés disent que les formations ont pour objectif d'améliorer leurs prestations dans l'entreprise.

De même, des diverses affirmations du personnel enquêté ressortent les conclusions ci-après :

- la mauvaise perception de la formation par les agents en général,
- le manque d'objectivité dans l'élaboration du plan de formation,
- l'imperfection qui caractérise la planification et la gestion des actions de formation.

En conclusion, les objectifs de formation doivent être formulés à la suite de l'analyse des besoins et présenter les résultats recherchés par la formation. Ils ont une influence directe sur le choix des contenus des modules de formation et sur l'approche de l'enseignement. C'est dire donc que l'absence de planification est un facteur d'échec.

Ces observations confirment l'hypothèse spécifique n° 2 qui impute **la non formulation des objectifs de formation à la mauvaise confection des plans de formation par les responsables.**

Paragraphe 2: La vérification de l'hypothèse spécifique n° 3

L'hypothèse spécifique n° 3 met en évidence la non perception des effets de la non évaluation des actions de formation sur l'entreprise comme cause expliquant la méconnaissance de l'importance du système d'évaluation de la formation.

L'enquête réalisée auprès des agents de toutes les catégories socio-professionnelles de l'entreprise nous a permis d'apprécier la connaissance ou la perception des agents du mécanisme d'évaluation post – formation (A), et de recueillir ensuite les raisons qui expliquent l'inexistence du mécanisme d'évaluation des actions de formation à la SOBEMAP (B).

A. La perception des agents d'encadrement de la question de l'importance du système d'évaluation des actions de formation

L'ensemble des responsables interrogés affirment n'avoir jamais évalué leurs collaborateurs à leur retour de stage et que le mécanisme d'évaluation n'existe pas au niveau de la société. Un rapport de stage doit être déposé au service de la documentation, à l'issue du stage, pour permettre le partage de connaissances avec les autres agents qui n'y ont pas pris part. Le constat est amer car, sur 100 stagiaires, seuls 10 l'ont fait à ce jour. Cependant, les supérieurs hiérarchiques interrogés reconnaissent l'évaluation des formations comme un outil indispensable de gestion de la formation pour une meilleure productivité de l'entreprise. Ils justifient son absence dans la société par la non fixation d'objectifs aux agents et l'absence d'une description de poste, l'immixtion dans la gestion de la formation de certaines structures et des partenaires sociaux (syndicats,), l'inexistence d'un manuel de procédures et le clientélisme.

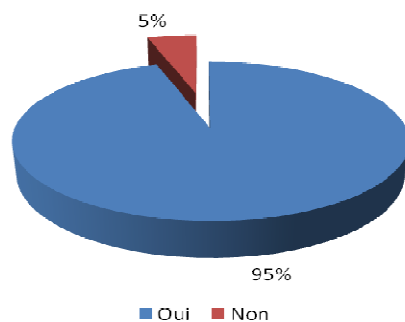
A la question : « **Avez-vous l'impression que les formations reçues par vos agents ont permis de corriger les difficultés liées à l'accomplissement de leur tâche ?** », la majorité des responsables (80 % des enquêtés) affirment que les formations que leurs collaborateurs suivent ne sont pas en adéquation avec leur profil ou leur poste. Ce qui explique le peu d'intérêt manifesté par les agents aux modules de formation, et la perception de la formation comme un moyen ponctuel de gain d'argent et de tourisme. Les responsables de l'organisation ne peuvent alors pas mesurer les résultats de la formation professionnelle sur la productivité de la SOBEMAP.

B. La perception des agents sur le mécanisme d'évaluation post – formation

Lorsqu'on pose la question de savoir : **“La mise en œuvre d'un mécanisme d'évaluation post – formation peut – elle mesurer la productivité dans l'entreprise ? ”**, plusieurs assertions ont été avancées par les agents enquêtés.

Ainsi, 95% des enquêtés reconnaissent l'importance du système d'évaluation des actions de formation sur l'entreprise tandis que 5% des agents n'y trouvent aucune importance. L'illustration de cette situation transparaît clairement à travers le graphique n°8.

Graphique n°8 : Mesure de la productivité dans l'entreprise



Source : Etude

C. les raisons qui expliquent l'inexistence du mécanisme d'évaluation des actions de formation à la SOBEMAP ?

Par rapport à cette variable, 42% des avis recueillis reconnaissent la mauvaise gestion du système de formation comme cause de ce phénomène. Tandis que 35% restent convaincus de l'absence de décisions et d'initiatives des responsables de la société pour la conception des outils d'évaluation, 16% reconnaissent de leur côté l'absence de politique écrite de ressources humaines et de formation comme expliquant l'absence du mécanisme d'évaluation post formation à la SOBEMAP ; 4% parlent de l'inadéquation des formations aux postes occupés par les agents bénéficiaires et 3%

pensent que la méconnaissance des effets de l'inexistence d'évaluation sur la productivité de l'entreprise serait la cause de ce phénomène.

Mais, de l'analyse de ces différentes données, il ressort fondamentalement deux grandes causes qui doivent être jumelées pour justifier l'hypothèse spécifique n° 3. Elles se présentent ainsi qu'il suit : **la méconnaissance de l'importance du système d'évaluation post – formation est liée :**

- à la mauvaise gestion du système de formation due à l'absence d'une politique écrite de formation, ce qui entraîne comme conséquence, l'inadéquation des formations avec les postes occupés et les profils des agents.
- à l'absence de décisions et d'initiative des responsables de la société pour la conception des outils d'évaluation post formation ayant pour corollaire la non perception des effets de la non évaluation des actions de formation sur l'entreprise.

Par conséquent, le diagnostic n° 3 est la réunion des deux causes réelles déterminées et se présente comme suit : la méconnaissance de l'importance du système d'évaluation des actions de formation est due :

- *à l'absence d'une politique écrite de formation,*
- *à l'absence de décisions et d'initiatives des responsables de la société pour la conception des outils d'évaluation post formation.*

De tout ce qui précède, il importe de retenir que l'hypothèse n° 3 qui impute la *méconnaissance de l'importance du système d'évaluation post – formation à l'absence d'une politique écrite de formation et à la non perception des effets de l'absence d'une évaluation des actions de formation sur l'entreprise, est vérifiée.*

Ce sont là les causes réelles des différents problèmes spécifiques déterminés. La démarche scientifique nous invite alors à entrevoir les moyens d'éliminer ces causes.

CHAPITRE DEUXIEME :

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN
MECANISME D'EVALUATION POST FORMATION
A LA SOBEMAP ET CONDITIONS DE SA MISE EN
ŒUVRE

On ne peut améliorer que ce que l'on mesure.

W. Edwards DEMING

Nous essaierons d'une part, de définir les actions à mener pour une amélioration du système de formation et d'autre part, d'évoquer les conditions devant favoriser la mise en place du mécanisme d'évaluation post – formation.

Section 1 : Les moyens de résolution des problèmes n°s 1 et 2

Elles doivent être orientées dans le sens de la réorganisation du système global de la formation et concernent essentiellement l'élaboration d'un processus adéquat d'identification et d'analyse des besoins, la confection d'un plan de formation et la mise en place d'un système d'évaluation post-formation.

Paragraphe 1 : L'identification et l'analyse des besoins

Sans une bonne analyse des besoins de formation, les meilleures intentions vont généralement produire des résultats plus ou moins satisfaisants. Malgré cela, l'identification des besoins de formation est une activité souvent vite expédiée dans le processus d'élaboration du Plan de Formation au sein des organisations.

A- L'analyse des besoins de formation

L'analyse des besoins de formation est l'étape cruciale du processus d'élaboration du plan de formation. Analyser les besoins, c'est faire la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures (**PERETTI, 2003**). Le besoin en formation résulte donc d'un manque, d'une insatisfaction, d'une attente ou d'un dysfonctionnement. Il exprime un écart entre la situation actuelle et la situation attendue. Cette démarche requiert avant tout, de la part des personnes impliquées dans ce processus, la maîtrise des missions et objectifs de la structure ou de l'organisation concernée.

C'est un processus qui comporte trois étapes :

- l'identification des écarts de performance existants au sein de l'organisation,
- l'analyse des causes pour déterminer si les écarts observés peuvent être comblés par des actions de formation et, le cas échéant,
- les compétences précises qu'il faut développer par priorité d'action.

B- L'identification des besoins de formation

A ce niveau, le recours à un processus structuré en trois niveaux préconisé par la plupart des auteurs ayant travaillé sur la formation comme Alain MEIGNANT, s'avère impérieux au niveau de la SOBEMAP.

Dans son ouvrage **Manager la formation**, Alain MEIGNANT, après avoir rappelé les finalités d'une politique de formation, a mis l'accent, dans le cadre de l'élaboration, de l'exécution et de l'évaluation d'un plan de formation, sur les exigences, entre autres, d'une bonne identification des besoins en formation en dix étapes clés ainsi que sur les diverses méthodes y afférentes. Dans cette optique, Alain MEIGNANT préconise une démarche basée sur trois méthodes fondamentales à savoir :

1. Les méthodes centrées sur les besoins de compétence de l'organisation

Elles se rapportent au principe de l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requis par une activité professionnelle et les ressources humaines disponibles, la formation étant l'un des moyens permettant de combler cet écart. En pratique, il faudra décrire systématiquement l'ensemble des compétences requises par un poste de travail actuel et par son évolution prévisible (Méthode Analyse des compétences requises par un poste). Les besoins en formation découleront de la comparaison du niveau des agents occupant ou devant occuper ces postes et des exigences de compétences liées au poste ainsi décrites. Il peut s'agir aussi de croiser les compétences liées aux activités d'un service (et

Mis en forme : Interligne : 1,5 ligne,
Pas de saut de page avant

pouvant découler d'une analyse des emplois) avec les caractéristiques des salariés du service considéré du point de vue de la maîtrise de ces compétences à un moment donné (Méthode matricielle) et en déduire les déficits qui pourraient faire l'objet d'une action de formation. Une autre variante de cette méthode consiste à identifier, à partir d'un indicateur physique (francs, nombre, nombre de pièces ou de dossiers, etc.), un gain d'amélioration potentielle. Le besoin en formation qui s'exprime en termes d'efficacité économique recherchée va résulter de l'écart entre la performance attendue pour réaliser le gain recherché et les compétences actuelles possédées par les salariés (Méthode Etude des besoins par l'analyse des performances).

2. Les méthodes centrées sur l'expression des attentes

Ces méthodes tirent leur source de l'expression des attentes des salariés pris individuellement ou collectivement. Les salariés peuvent fournir ces informations par le biais d'un entretien ou au moyen d'un questionnaire. Elles permettent de recueillir les préoccupations des agents en rapport avec leur poste et leur carrière, parmi lesquelles les souhaits de formation qui, une fois passés à l'étape d'analyse, peuvent constituer les besoins en formation. L'entretien professionnel ou d'appréciation qui est généralement annuel, est aussi un moyen privilégié de recueil des besoins en formation, car il met en exergue les points forts et les points faibles des agents par rapport aux résultats attendus d'eux. La formation consistera donc à renforcer les compétences des agents pour mieux assumer les responsabilités de leur poste ou pour les préparer à occuper d'autres postes compte tenu de leurs compétences actuelles révélées par cet entretien.

Mis en forme : Interligne : 1,5 ligne,
Pas de saut de page avant

3. Les méthodes accompagnant le changement d'une organisation

Elles sont mises en œuvre surtout lorsqu'une entreprise ou un de ses services rencontrent un problème qui peut être résolu si les salariés acquièrent des connaissances susceptibles de le résoudre effectivement. Il s'agit dans le cas d'espèce de la formation-action. Ses principales étapes peuvent se résumer comme suit : une alternance entre des phases d'acquisition de connaissances ou de méthodologies de diagnostic et d'action, des phases d'application de ces méthodologies au problème à traiter, de retour en formation pour exploiter les informations recueillies et ainsi de suite jusqu'à la résolution du problème.

Ces éléments constituent différentes pistes permettant au responsable formation d'identifier et d'analyser les besoins réels en formation afin d'éviter à l'organisation des dépenses qui ne sont fondées sur aucun besoin réel.

Paragraphe 2 : L'élaboration du plan de formation

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

- Pourquoi organise-t-on la formation ?
- Qu'est-ce que l'on veut transmettre ?
- Qui y participera ?
- Quand se dérouleront les activités ?
- Où seront-elles tenues ?
- Qui diffusera les sessions de formation ?
- Quel est le coût global de la formation ?

Ces éléments serviront de cadre de référence pour la coordination de l'ensemble du cycle de gestion de la formation et permettront notamment de rédiger le cahier de charges des formateurs.

Il urge que les responsables de la formation et les diverses autorités en charge de la Direction des Ressources Humaines de la SOBEMAP prennent en compte ces éléments pour une meilleure gestion du système de formation. Mais un système adéquat de formation saurait – il être efficace sans la mise en place d'un mécanisme de mesure des effets générés par la formation sur l'organisation ?

Section 2 - La méconnaissance de l'importance du système d'évaluation post – formation

Paragraphe 1 : La mise en place d'un système d'évaluation post-formation

Avec le temps et les sommes d'argent importantes que les entreprises investissent au cours des années, la question des retombées et de la rentabilité de la formation devient une réelle préoccupation pour les chefs d'entreprise. La finalité de la formation est d'accroître l'efficacité de l'entreprise (ventes accrues, augmentation de la productivité, réduction de l'absentéisme, diminution des pertes...). Pour ce faire, il est nécessaire que la formation fournisse de nouvelles compétences aux employés (savoir, savoir-faire, savoir-être), que ces compétences soient par la suite utilisées dans le cadre de leur travail et que ce transfert améliore le fonctionnement de l'organisation.

Au niveau de la SOBEMAP, la problématique de la mise en place du système d'évaluation des actions de formation, trouvera sa résolution d'une part, dans la conception et la valorisation des différentes politiques de Gestion des Ressources Humaines et celle de la formation (B), et d'autre

part, dans la prise de décisions et d'initiatives des responsables pour la conception des outils d'évaluation des actions de formation (A).

A- Les différentes approches évoquées en matière d'évaluation des actions de formation

A la SOBEMAP comme dans la plupart des entreprises publiques et privées, il se pose avec acuité le problème de la mesure du retour sur investissement en matière de formation. Cette dernière ne saurait être possible sans la mise en place du dispositif d'évaluation des actions de formation proprement dit (paragraphe 1), et les conditions de mise en œuvre des solutions proposées (paragraphe 2). Nous nous y pencherons dans cette partie.

Notre étude se fera le résumé des propositions de certains auteurs comme KIRKPATRICK et RIVARD, pour la mise en place du mécanisme d'évaluation des actions de formation et ce, dans l'optique d'aider à résoudre les problèmes rencontrés par la SOBEMAP dans ce domaine.

1- Le système d'évaluation préconisé par KIRKPATRICK

KIRKPATRICK recommande quatre niveaux d'évaluation à savoir, la mesure de la satisfaction des participants, les apprentissages, le transfert des acquis au travail ainsi que les effets sur l'entreprise.

S'agissant de l'évaluation de satisfaction, elle est réalisée par la SOBEMAP. Il s'agit du recueil de réactions et de commentaires des participants à la suite de la diffusion de la formation qui permet aisément d'améliorer le processus de l'enseignement. Mais, il n'est pas le plus essentiel, même s'il est nécessaire car ne relevant pas du ressort de la SOBEMAP mais plutôt des formateurs.

Le second niveau, l'évaluation des apprentissages, est souvent réalisée par les formateurs à l'issue de la formation et permet de tester les acquis des participants. Il n'est pas une priorité pour nous dans le cadre de ce travail.

Mais les deux derniers niveaux, l'évaluation du transfert des acquis (les comportements) et l'évaluation des effets de la formation sur l'organisation (les résultats) sont les plus utiles au regard de la méconnaissance de l'importance du système d'évaluation des actions de formation constatée dans notre état des lieux.

– **L'évaluation du transfert des acquis**

Encore appelée évaluation des comportements, le troisième niveau d'évaluation cherche à vérifier si les participants à une formation se servent de leurs acquis dans leur milieu de travail. Sans ce transfert, il ne pourra être question de retombées concrètes sur la performance au travail. Cependant, la satisfaction de l'agent après la formation, n'augure pas d'un changement concret dans ses façons de travailler. Les explications de ces échecs sont multiples et concernent : la mauvaise analyse des besoins au départ, l'acquisition d'habiletés difficilement observables, un environnement de travail ne permettant pas à l'employé de mettre ces habiletés en pratique, etc. Or, aujourd'hui, la SOBEMAP ne dispose pas encore de ce type de mécanisme d'évaluation, quoique d'importance, car le fait qu'une personne apprenne quelque chose à l'occasion d'une formation ne signifie pas pour autant qu'elle utilise ses nouvelles connaissances dans son milieu de travail.

Ainsi, la mise en œuvre de l'évaluation des comportements, pour être effective, suppose la rupture avec certaines pratiques en cours dans nos entreprises comme :

- l'inadéquation des actions de formation avec les postes occupés par les agents et leurs profils,
- le favoritisme dans le choix des bénéficiaires de la formation,
- la participation des mêmes agents aux mêmes modules de formation.

Mesurer l'efficacité de la formation en fonction du transfert n'est pas aisé surtout que le changement peut prendre du temps avant de se manifester. Si

la mesure est prise trop tôt, elle ne montrera pas ce changement. D'un autre côté, si on constate un changement après un certain temps, il n'est pas évident de l'attribuer à l'action de formation, tout en sachant que d'autres facteurs peuvent entrer en jeu.

Dans ce contexte, comment s'assurer à la SOBEMAP que les apprenants mettent en œuvre en situation de travail, les connaissances acquises à l'occasion de la formation ? L'observation de l'apprenant à l'issue de la formation, dans son milieu de travail est une possibilité qui nécessite cependant la collaboration de son supérieur hiérarchique. En effet, ce dernier semble le plus apte à observer de façon continue l'employé dans l'accomplissement de ses tâches. Mais, pour ce faire, il faudrait que le supérieur sache avec précision les insuffisances de l'agent avant la formation, qui sont relatives au domaine dans lequel il a été formé. Il pourra alors apprécier la variation constatée par la comparaison. Mais, ce procédé n'a aucun intérêt si les formations ne sont pas relatives aux insuffisances relevées chez l'employé, à son poste de travail.

En complément à ce moyen, on peut se permettre un jugement sur la mise en œuvre des acquis, grâce au système d'appréciation des performances. En effet, si ce dernier vise la mesure de l'atteinte ou non des objectifs fixés au salarié, il cherche aussi à savoir les causes de l'atteinte de ces objectifs.

Ainsi, en comparant le rendement du travailleur obtenu dans l'année N, avec son rendement de l'année N-1, des améliorations peuvent être relevées. Si une action de formation avait été décidée entre ces deux appréciations des performances du salarié, on pourrait penser à un impact de la formation sur les performances de l'agent. Mais, il est possible que cette amélioration du rendement soit due à des facteurs autres que la formation. Pour cette raison, il est nécessaire de combiner l'appréciation des

performances avec l'observation quotidienne par les supérieurs hiérarchiques de l'apprenant, pour espérer réaliser une évaluation utile des acquis. Néanmoins, il est encore indispensable de déterminer la période à partir de laquelle la mise en œuvre des acquis devrait commencer par se manifester chez l'employé.

Ainsi, procéder à l'évaluation des acquis par le SFP et l'observation du travailleur en situation de travail permet d'apprécier en dépit des incertitudes, l'effet de la formation sur les comportements de l'employé. Mais, l'amélioration des connaissances et des résultats individuels du travailleur, n'est pas une fin en soi. Elle n'a d'intérêt que si elle contribue au succès de l'organisation. C'est pourquoi, il importe de procéder, à un stade encore plus élevé, à l'évaluation de la formation. A cette étape ultime, il sera précisément question de mesurer les effets de la formation sur la performance de la SOBEMAP.

- ***L'évaluation des effets de la formation sur l'organisation***

Sur le plan des résultats, il s'agit de voir à quel point la formation a contribué à accroître l'efficacité et la performance de l'organisation. Elle vise à vérifier si les problèmes relevés lors de l'analyse des besoins de formation sont résolus. Dans ce cas, l'évaluation permet de juger de la réalisation des objectifs organisationnels de la formation. Il s'agit donc de la rentabilité de la formation en fonction du budget qui y est alloué. La SOBEMAP comme beaucoup d'entreprises n'évalue pas la formation sur ce plan. Mais comment procéder à cette évaluation ?

Deux critères nous paraissent importants à cet effet :

- l'élimination des écarts identifiés lors de l'analyse des besoins de formation,
- le degré d'amélioration d'une situation par le suivi d'indicateurs de performance opérationnels, humains et financiers.

Si l'on considère la formation comme un investissement plutôt qu'une dépense, il est important de procéder à l'analyse de ses résultats, comme on le ferait pour n'importe quel investissement.

L'accroissement de la performance de l'organisation peut-il constituer une mesure de l'efficacité de la formation ? Pas nécessairement car, beaucoup d'autres sous-fonctions RH comme d'autres fonctions de l'entreprise peuvent contribuer à la performance de l'entreprise. Il est difficile de rendre un seul élément tel que la formation, responsable d'un certain résultat dans des contextes de travail évolutifs et complexes.

Toutes les mesures de la formation que nous avons envisagées en nous fondant sur le modèle de KIRKPATRICK ne permettent de s'intéresser qu'à l'évaluation de l'efficacité de la formation. Mais la performance de la formation, outre son efficacité, implique également son efficacité. Le calcul des coûts, directs et indirects, engagés lors des programmes de formation est souvent possible, rendant ainsi aisée l'évaluation de l'efficacité. Mais, ce sont les impacts de la formation qui nous intéressent ici en raison de la spécificité du problème pour lequel nous envisageons des solutions.

Le modèle de KIRKPATRICK possède de nombreux avantages : il est simple et permet de mesurer l'efficacité de la formation à divers niveaux d'intégration des apprentissages. Par contre, la principale limite de ce modèle est qu'il ne permet pas de comprendre pourquoi une formation se révèle efficace ou non, ni comment elle pourrait être améliorée.

2- L'approche de Patrick RIVARD

RIVARD Patrick suggère de son côté quatre (04) nouvelles dimensions à étudier et qui déterminent le succès de la formation.

- ***Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP)***

C'est la croyance qu'a un individu dans ses capacités de réussir quelque chose. Au terme d'une formation, plus le SFP est élevé, plus

Mis en forme : Retrait : Première ligne : 0,63 cm, Pas de saut de page avant

l'apprenant aura le sentiment de pouvoir mettre en pratique les compétences acquises. Il peut être mesuré tout de suite après la formation ou après un retour au travail.

- ***Le contrôle perçu***

Il se rapporte à la perception qu'a un individu de sa capacité de contrôler les comportements au regard desquels il a reçu la formation. Il peut quant à lui être mesuré avant et après la formation.

- ***La motivation***

Il va sans dire que l'individu qui est motivé à suivre une formation sera enthousiasmé à l'idée d'apprendre et d'appliquer les nouveaux savoirs. Une personne sera motivée à apprendre si elle considère la formation intéressante, si elle saisit bien l'importance des objectifs poursuivis et les accepte et si elle a l'impression que les apprentissages visés par cette formation lui seront utiles.

- ***Le soutien perçu***

Plus un employé considère que les apprentissages seront valorisés et qu'il recevra de l'aide de ses collègues et de son supérieur immédiat, plus il sera enclin à faire usage des nouvelles compétences acquises.

Ce modèle, contrairement à celui de KIRKPATRICK, a l'avantage de s'attarder sur des paramètres sur lesquels il faut agir pour améliorer l'efficacité de la formation.

Il importe d'évaluer les déterminants du succès de la formation afin d'éviter de se retrouver dans une situation où un programme de formation offert à l'ensemble des employés se révèle inefficace.

Aussi certaines actions doivent-elles être entreprises pour assurer l'efficacité du processus d'évaluation :

- établir, avant la tenue de la formation, les critères et les niveaux d'évaluation qui seront utilisés,

Mis en forme : Retrait : Gauche : 0 cm, Pas de saut de page avant, Taquets de tabulation : 0 cm, Gauche + Pas à 3,66 cm

- développer des outils valides pour mesurer le ou les critères d'évaluation choisis,
- recueillir des données complètes et procéder à une analyse adéquate,
- veiller à ce que les coûts engendrés par l'évaluation ne dépassent pas ses bénéfices,
- choisir des personnes dont l'objectivité est reconnue pour procéder à l'évaluation,
- mettre en pratique les conclusions de l'évaluation.

C- **Quelques moyens d'évaluation et de capitalisation de la formation**

Ces moyens impliquent aussi bien les anciens stagiaires, leurs responsables hiérarchiques, le ou les formateurs, le responsable de formation et éventuellement d'autres personnes.

- ***Les entretiens après la formation***

De retour de la formation, une entrevue entre le stagiaire et son supérieur hiérarchique doit être prévue et à cet effet, la personne formée devra expliquer son projet de mise en œuvre de ses nouvelles compétences. Le supérieur hiérarchique s'engage à donner les moyens nécessaires pour la réalisation du projet. Il s'agit de la formalisation d'un engagement mutuel des deux acteurs et devrait intervenir dans les dix jours qui suivent la formation.

- ***La fiche d'évaluation après coup***

Un à trois mois après la formation, une fiche d'évaluation est envoyée au stagiaire et contient des questions concernant les applications concrètes, les difficultés rencontrées, les besoins de formation qui en découlent et des suggestions si le module de formation devra être repris. Les réponses à ces questions clairement exprimées, permettent de juger de l'utilité de la formation. Elle est complémentaire de l'entretien précédemment évoquée.

- **La réunion de bilan**

- Il s'agit d'une réunion organisée par le formateur avec les stagiaires, un à trois mois après la formation, afin de les questionner et de les entendre s'exprimer au sujet des applications concrètes de la formation et d'autres besoins de formation pressentis.

Mis en forme : Sans numérotation ni puces, Pas de saut de page avant, Taquets de tabulation : 0 cm, Gauche + Pas à 3,66 cm

- **Les entretiens informels**

Parallèlement à toute procédure d'évaluation formelle existent des moyens d'évaluation informels. Des échanges dans les bureaux, les ateliers, les cantines, les couloirs etc avec les stagiaires complètent et nuancent les informations formelles. Les personnes s'expriment plus librement et différemment au cours d'une conversation à deux. Beaucoup d'informations sont collectées et exploitables.

- **Les observations**

Les observations « sur le terrain » renseignent également sur les effets de la formation. Des faits significatifs de changement identifiés avant la formation peuvent être observés.

- **Les entretiens annuels d'appréciation**

Lors de l'entretien annuel d'appréciation, les effets de la formation suivie au cours de l'année et les projets de formation futurs font partie de l'ordre du jour.

- **Le contrôle des résultats mesurables**

Il s'agit des indicateurs quantifiables qui doivent être mis en évidence avant la formation et qui, après la formation, doivent également être relevés à court, moyen ou long terme en fonction du type d'indicateur.

- **La session de suivi post – formation**

Elle donne l'occasion aux apprenants de se retrouver pour échanger et s'entraider ; l'objet principal de la rencontre n'est pas l'enseignement, mais plutôt les préoccupations et les actions des apprenants. Aussi, de cette

rencontre, les participants tentent-ils de proposer des solutions aux obstacles rencontrés. Elle présente un triple avantage :

- permettre à chaque participant de discuter de ses préoccupations au sujet de la mise en pratique des compétences enseignées au cours de la session de formation à laquelle il a participé ;
- chercher à favoriser le partage des idées, des moyens et des solutions pour améliorer l'intégration des apprentissages en profitant de l'éclairage des collègues de travail et de l'animateur de la séance ;
- viser à encourager la création d'un réseau de collaboration et de soutien dont l'activité peut se prolonger au-delà de la rencontre.

D- Les différentes politiques de GRH et celle de la formation

Dans les entreprises syndiquées comme la SOBEMAP, les politiques de personnel demeurent toujours sous-jacentes aux diverses clauses de la convention collective qui régissent les rapports collectifs de travail et qui couvrent des aspects importants de la gestion des ressources humaines comme l'embauche, la formation, la promotion et le traitement juste et équitable des ressources humaines sur une base individuelle et collective. Il y aurait avantage à formuler par écrit et à diffuser les différentes politiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

La présence de politiques générales et particulières permet d'encadrer la prise de décisions et les actions entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Les politiques sont donc autant de balises ou de guides qui permettent aux différents décideurs d'orienter convenablement l'action dans la poursuite des objectifs économiques et humains d'une organisation.

Lorsqu'elles sont judicieusement appliquées, les politiques permettent l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la

coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de direction. L'absence de politique constitue une source d'incertitudes et de risques de nature à affecter la rationalité des décisions des managers. C'est pourquoi il est capital pour la SOBEMAP d'élaborer des politiques.

Toutes les considérations qui ont été émises jusqu'à présent prouvent que l'évaluation est une étape importante dans le processus de gestion de la formation ; et nous démontrent que les actions à entreprendre pour maximiser l'efficacité de l'action de formation ne s'arrêtent pas à la vulgarisation du programme. Mais toutes ces considérations ne sauraient se réaliser à la SOBEMAP, sans un certain nombre de conditions préalables.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions **proposées et synthèse de l'étude**

A- Déterminants de la mise en œuvre des solutions **proposées**

1. La valorisation des ressources humaines

Toutes les propositions précédemment faites ne serviront que si les autorités de la SOBEMAP perçoivent la place et l'importance des ressources humaines dans le développement de leur société. Intégrer la fonction ressources humaines dans les priorités de l'entreprise s'avère indispensable car aujourd'hui, l'homme est le plus précieux capital à valoriser pour espérer une meilleure compétitivité de l'entreprise sur le marché de la concurrence. La SOBEMAP gagnerait beaucoup à dynamiser ses ressources humaines en améliorant leurs conditions de travail, en leur offrant de meilleures possibilités de développement individuel et collectif, pour espérer en retour une forte motivation au processus de développement de la société.

2. La mise en place dans l'entreprise des outils de gestion du personnel

Ce sont, en l'occurrence, la fiche de poste et le référentiel des compétences de l'entreprise. Elles permettent la rationalisation des actions afin de prévenir les situations de contre performance.

3. L'implication du personnel en général et des supérieurs hiérarchiques en particulier dans la gestion de la formation à la SOBEMAP.

En effet, les agents à leur poste de travail, sont les mieux placés pour connaître leurs propres difficultés relatives à l'accomplissement de leurs tâches et leur désir de développement personnel. Par conséquent, il importe de corriger la pratique en cours à la SOBEMAP car, s'il est vrai que l'agent connaît lui – même ses faiblesses dans la tenue de son poste, il est tout aussi évident qu'il évolue sous la supervision quotidienne de son supérieur hiérarchique à qui incombe son appréciation.

4. L'amélioration du système d'information et de communication de la société

Au cœur de tout développement, l'information et la communication favorisent les échanges entre les employeurs et les travailleurs. Il urge que les responsables revoient le système de communication en place dans la société afin qu'il permette la bonne circulation de l'information et sa bonne compréhension.

Ainsi la perception des salariés de la SOBEMAP sur la définition des besoins de formation et leur indifférence face à la gestion du système de formation pourra être résolue avec la diffusion systématique et la vulgarisation des plans élaborés. Le plan de formation doit alors être diffusé à l'échelle de l'entreprise pour créer un climat de transparence permettant de réduire la méfiance des salariés à l'endroit de la gestion de la formation.

Par ailleurs, la communication constitue une source de motivation pour les salariés du moment où dans une entreprise bien organisée où le système de communication fonctionne correctement, chacun œuvre comme dans un orchestre à la réalisation de l'objectif commun connu de tous. D'où le recours à la politique d'information et de communication qui, à ce jour, n'est pas une réalité à la SOBEMAP.

5. Autres considérations susceptibles de faciliter la mise en œuvre des solutions

L'amélioration du système global de formation, gage de prospérité de l'entreprise, passe aussi par la mise en œuvre des solutions ci – après :

- l'éradication de la politisation observée dans la gestion de la société,
- l'implication notable, constructive et réelle des partenaires sociaux dans la politique de gestion des actions de formation de la SOBEMAP en vue du rétablissement de l'équité et de l'orthodoxie.

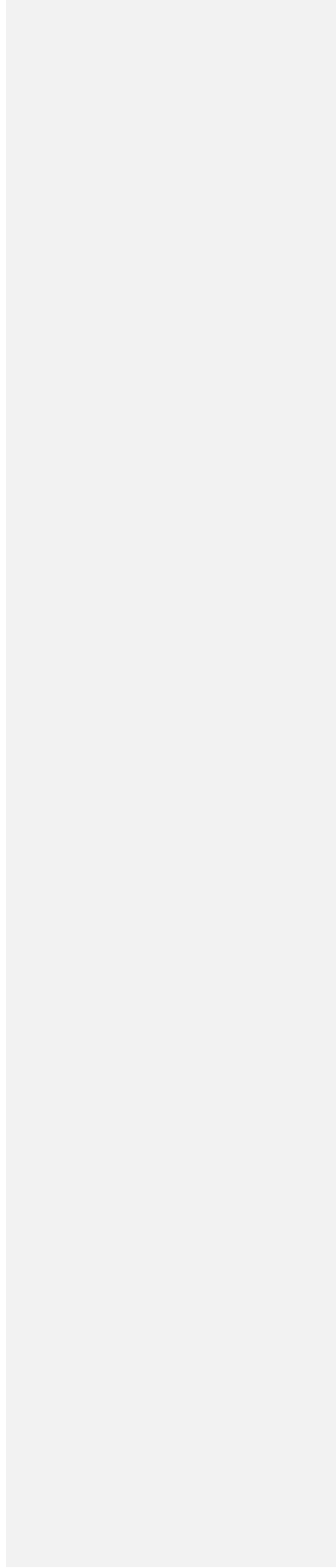
B- Synthèse de l'étude : Que faut – il retenir de cette étude ?

TABLEAU N°VI : Synthèse de l'étude : « contribution à la mise en place d'un système d'évaluation post – formation dans les entreprises béninoises : cas de la SOBEMAP »

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES	DIAGNOSTICS	SOLUTIONS
Niveau général	Problème général Absence d'évaluation post-formation	Objectif général Contribuer à la mise en place d'un système d'évaluation et de suivi-post-formation	l'inexistence d'un dispositif d'évaluation post-formation			
Niveaux spécifiques	1 Problème spécifique n°1 Mauvaise définition des besoins	Objectif spécifique n°1 concevoir un système adéquat d'identification et d'analyse des besoins de formation	Cause supposée n°1 Ignorance des techniques d'identification et d'analyse des besoins de formation par les responsables.	Hypothèse spécifique n°1 <i>La mauvaise définition des besoins de formation est due à l'ignorance des techniques d'identification et d'analyse des besoins de formation par les responsables</i>	Ignorance des techniques d'identification et d'analyse des besoins de formation par les responsables.	Les solutions proposées au PS1 Mise en place d'un système adéquat d'identification et d'analyse des besoins de formation.
	2 Problème spécifique n°2 Non formulation	Objectif spécifique n°2 Définir les objectifs de	Cause supposée n°2 La mauvaise confection des	Hypothèse spécifique n°2 <i>La non formulation des</i>	La non formulation des objectifs de formation aux	Les solutions envisagées : Analyse du système global de la formation à travers : L'élaboration des conclusions de l'analyse des

	des objectifs de formation	formation dans la planification des actions de formation.	plans de formation	<i>objectifs de formation est due à la mauvaise confection des plans de formation</i>	stagiaires ou apprenants	besoins de formation La définition des objectifs de formation Le choix des participants La durée de la Formation Le lieu du déroulement de la formation Le choix du Formateur. Tous ces éléments favorisant la rédaction du cahier de charges.
3	<u>Problème spécifique n°3</u> la méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation post-formation	<u>Objectif spécifique n°3</u> Faire percevoir l'importance d'un système d'évaluation post-formation	<u>Causes supposées n°3</u> Non perception des effets de la non évaluation des actions de formation sur l'entreprise Absence d'une politique écrite de formation	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> <i>La méconnaissance de l'importance d'un système d'évaluation post-formation résulte de la non perception des effets de la non évaluation des actions de formation sur l'entreprise et de l'absence d'une politique écrite de formation</i>	Méconnaissance de l'importance du système d'évaluation des actions de formation	Mise en place du dispositif d'évaluation des actions de formation. Les propositions de 2 auteurs comme Patrick RIVARD et KIRKPATRICK ont été suggérées. Les moyens d'évaluation des actions de formation à savoir :les entretiens après formation, la fiche d'évaluation après coup, la réunion de bilan, les entretiens informels, les observations, les entretiens annuels d'appréciation, le contrôle des résultats mesurables et la session de suivi post – formation. L'élaboration des politiques de GRH et celle de la formation.

CONCLUSION GENERALE



L'évaluation d'une activité de formation est l'une des étapes essentielles du processus global de gestion de la formation. Mais, pour une raison ou pour une autre, elle est souvent négligée ou n'existe même pas dans la plupart des entreprises publiques ou privées de la place. Ce travail nous a permis de nous rendre compte que la SOBEMAP n'est pas en marge de ce constat selon lequel, annuellement, d'énormes ressources sont déployées en vue du renforcement des capacités des employés et l'accroissement de la productivité de l'organisation sans qu'aucun dispositif ne soit instauré pour une validation des acquis de la formation. Mais pour y arriver, plusieurs facteurs au nombre desquels nous pouvons citer : l'identification et l'analyse des besoins de formation, la bonne confection du plan de formation, l'élaboration des politiques de Gestion des Ressources Humaines et de formation doivent être pris en considération.

L'évaluation des résultats de la formation revêt de ce fait un intérêt certain. En effet, on ne forme pas pour former, mais pour contribuer au développement de l'entreprise et de ses employés. Une démarche d'évaluation des résultats est certainement un moment privilégié pour réfléchir sur ces finalités et leur formulation précise dans le contexte de l'organisation et pour voir comment et dans quelle mesure la formation y contribue et quelles sont les principales contraintes qui interfèrent et qui pourraient être levées.

Il est primordial et indispensable que la SOBEMAP oriente ses actions dans le sens de l'élaboration et de la dynamisation d'une politique de formation et des autres politiques de gestion des ressources humaines en général.

Loin d'avoir cerné tous les contours de l'évaluation post-formation, ce travail servira de point de départ à la réflexion en la matière afin qu'elle devienne une réalité et s'impose dans toutes les entreprises aussi bien publiques que privées.

BIBLIOGRAPHIE

I/ OUVRAGES GENERAUX

CITEAU, Jean-Pierre. (2000) : « **Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques** », 2eme édition, Paris, Armand Colin, 227 pages.

PERETTI, Jean-Marie (2006-2007) : « **Gestion des Ressources Humaines** » 14e Edition VUIBERT, 249 pages.

ST-ONGE, Sylvie. AUDET, Michel. HAINES, Victor. (2004) : « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** », 2eme édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, 706 pages.

II/ OUVRAGES SPECIFIQUES

CARUSO, Angelo. (2005) : « **La formation professionnelle continue : Facteur de compétitivité et de performance** », Editions DUNOD 2005, 112 pages.

FEUILLETTE, ISOLDE. (Nouvelle présentation 1995) : « **le nouveau formateur – comment préparer, animer et évaluer une action de formation ?** », Bordas, Paris, 1989, 136 pages.

LE BOTERF, Guy. BARZUCCHETTI, Serge. Et VINCENT, Francine. (1995) : « **Comment manager la qualité de la formation ?** », Paris, Editions d'organisation, 265 pages.

MAINGUET Christine, « **La formation professionnelle continue : Enjeux sociétaux** », Editions De Boeck Université, décembre 2004, 132 pages.

MEIGNANT, Alain. (1995) : « **Manager la formation** », Paris, Liaisons et Convergence S.A., 342 pages.

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

III/ MEMOIRES

AKOBI, Nasser Boni, (2007) « **Quelle gestion de la formation, pour servir la performance des RH du PAC ?** » Mimographe, Université d'Abomey-calavi

BAKPE, Sylvain, (2009). « **Contribution à l'amélioration de la formation professionnelle continue dans les entreprises publiques : cas de la SOBEMAP** » Mimographe, (SFP- SOBEMAP).

DEBALLY, Joël. (2002) : « **Politique de formation au Port Autonome de Cotonou : effets sur les compétences des ressources humaines et les performances de l'entreprise.** », Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.

OROU GNABE, G.N. Nissibatou. (2005) : « **Pratique de la formation professionnelle continue à la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP)** » Mimographe, Université d'Abomey-Calavi

IV/ Textes réglementaires

- Convention collective Générale du Travail Applicable aux entreprises relevant des secteurs Privés et Parapublics en République du Bénin.
- Convention collective de travail formant règlement général et statut du personnel de la **SOBEMAP du 08 septembre 2005.**
- Loi 98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du Travail en République du Bénin.

V/ PUBLICATIONS

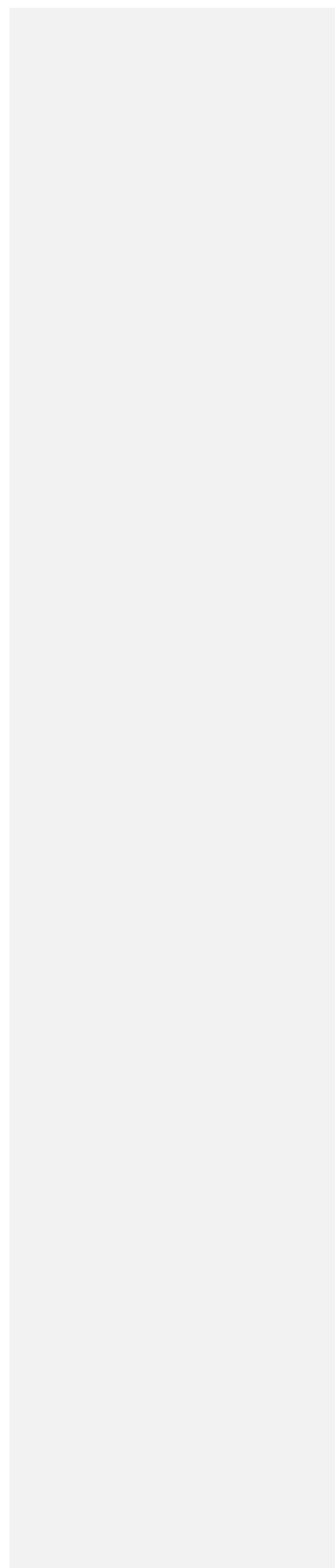
EL AKREMI, Assâsd. et KHALBOUS, Rim Omayya (2004) : « **Mesure de résultats de la formation : Approche par les déterminants de l'efficacité.** » *In La GRH mesurée : la gestion des compétences.* Tome 3, 15e congrès annuel de l'AGRH. Bibliothèque nationale du Québec, pp. 1551-1575

VI/ SITES WEB

- Dictionnaire universel Encarta (2002 – 2009), <http://fr-encarta.msn.com>
- http://www.sage.fr/Documents/Portail/pdf/Produit/PLQ_gestion_formation1000.pdf

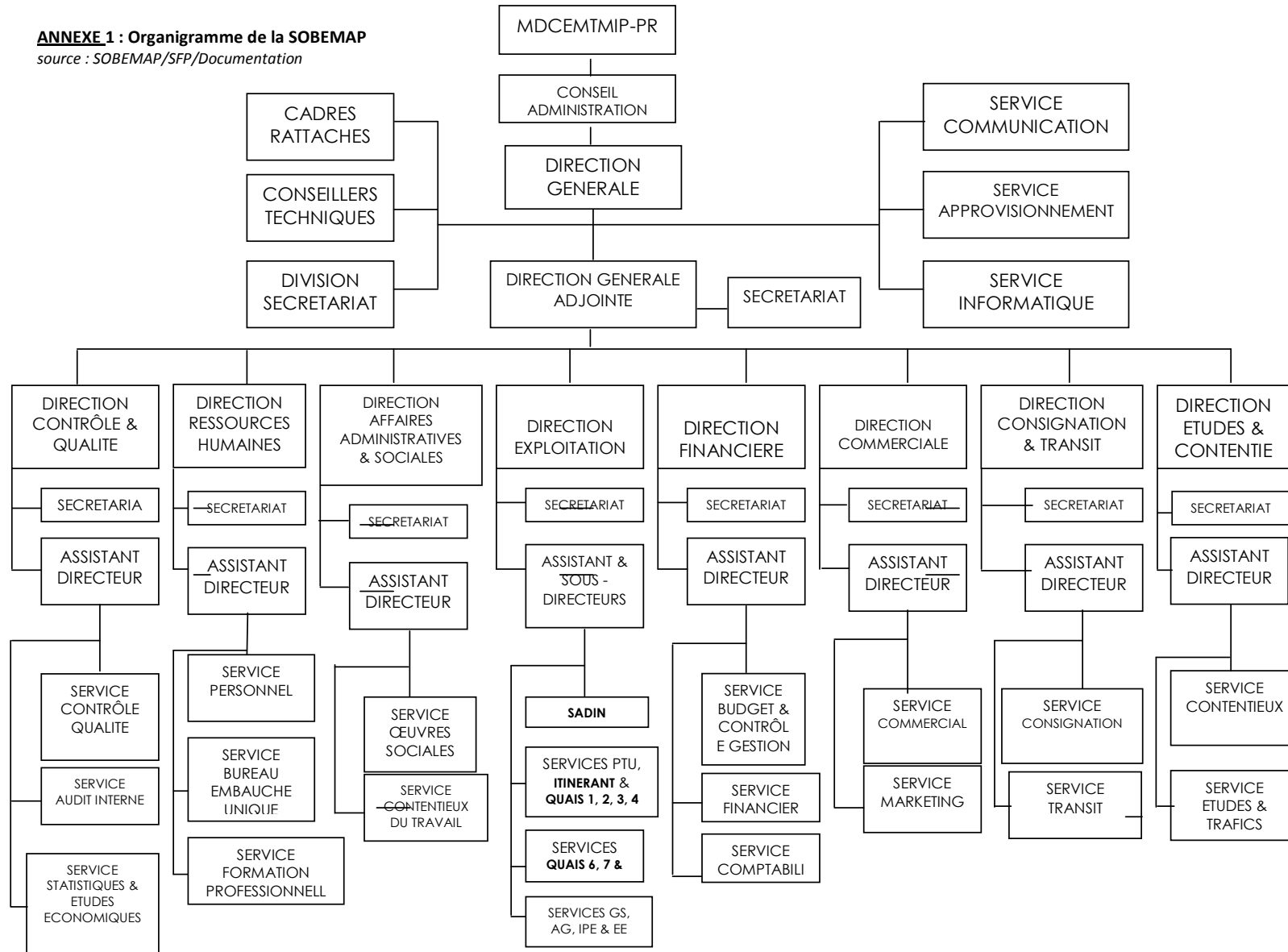
- http://www.ucanss.fr/activites/conseil/ressourceshumaines/formation/dispo_formation.pdf
- <http://francois.muller.free.fr/diversifier/4niveauxdevaluation.htm>
- www.lifelong_learning.lu

ANNEXES



ANNEXE 1 : Organigramme de la SOBEMAP

source : SOBEMAP/SFP/Documentation



ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES AGENTS D'ENCADREMENT

I- Identification et analyse des besoins de formation

1. Comment se fait l'identification des besoins de formation à la SOBEMAP ?

.....

2. Pensez – vous que les besoins tels que identifiés à la SOBEMAP permettent de faire les meilleurs choix possibles pour l'envoi en formation ?

.....

II- FORMULATION DES OBJECTIFS DE FORMATION

1. Comment les plans de formation sont – ils élaborés à la SOBEMAP ?

.....
Pensez – vous qu'il est utile de définir des objectifs à vos agents avant leur envoi en formation?

.....

2. Avez – vous défini des objectifs à vos agents avant leur départ en stage ?

.....

III- IMPORTANCE DU SYSTEME D'EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION

1. Est – ce que selon vous, il est important d'évaluer les agents à leur retour de formation ?

.....

2. Vos agents ont – ils été évalués à leur retour de stage ?

.....

3. Avez – vous l'impression que les formations reçues par vos agents ont permis de corriger les difficultés liées à l'accomplissement de leurs tâches ?

.....

4. Quelles sont les raisons qui expliquent l'inexistence du mécanisme d'évaluation post – formation à la SOBEMAP ?

.....

.....

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

Elève en fin de formation du cycle II de l'ENAM, option management, filière Gestion des Ressources Humaines, je réalise dans le cadre de mon mémoire, une étude sur le thème : « **Contribution à la mise en place de l'évaluation post-formation dans les entreprises : cas de la SOBEMAP** ».

A cette fin, je vous remercie de me sacrifier un bout de votre temps en apportant vos réponses au questionnaire ci-après :

I- QUESTIONS PRELIMINAIRES

1. Quelle est votre catégorie socio professionnelle ?

Cadre Agent de Maîtrise Agent d'Exécution

II- DEFINITION DES BESOINS DE FORMATION

1. Comment identifie t-on les besoins de formation à la SOBEMAP ?

Sur la base des choix opérés par les travailleurs eux – mêmes ?

Sur la base des thèmes répertoriés par le Service de la Formation Professionnelle ?

Autres, préciser :

Aucune idée

2. Pensez-vous que ces méthodes permettent de bien identifier les besoins de formation dans votre entreprise ?

Oui Non

Justifiez votre réponse

.....

III- FORMULATION DES OBJECTIFS DE FORMATION

1. Pensez-vous que les formations sont décidées :

Dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise

Pour récompenser une catégorie d'agents ?

Justifiez votre réponse

.....

2. Les responsables du Service de la Formation Professionnelle vous ont – ils défini des objectifs avant votre départ en formation ?

Oui Non

IV- IMPORTANCE D'UN SYSTEME D'EVALUATION POST - FORMATION

1. Comment mesure t-on l'impact des actions de formation sur l'entreprise ?

.....

La mise en œuvre d'un mécanisme d'évaluation post- formation peut – elle mesurer la productivité dans l'entreprise ?

Oui Non

Justifiez votre réponse

.....

2. Quelles sont les raisons qui expliquent l'inexistence du mécanisme d'évaluation des actions de formation à la SOBEMAP ?

.....

ANNEXE 4 : DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

I. Définition des besoins de formation

Tableau n°1: Mode d'identification des besoins de formation à la

SOBEMAP

Identification des besoins	Effectif	Pourcentage
Sur la base des thèmes répertoriés par le service de la formation professionnelle	71	71%
Sur la base des choix opérés par les travailleurs eux – mêmes	10	10%
Autres	12	12%
Aucune idée	7	7%
Total	100	100%

Tableau n°2: Pertinence des méthodes d'identification des besoins de formation

Pertinence des méthodes d'identification	Effectif	Pourcentage
Oui	7	7%
Non	92	92%
Aucune idée	1	1%
Total	100	100%

II. Formulation des objectifs

Tableau n°3 : But visé par les formations à la SOBEMAP

Objectifs de formation	Effectif	Pourcentage
Dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise	12	12%
Pour récompenser une catégorie d'agents	83	83%
Autres	5	5%
Total	100	100%

Tableau n° 4 : Connaissance des objectifs d'apprentissage avant le départ des agents en formation

Connaissance a priori des objectifs de la formation	Effectif	Pourcentage
Non	82	82%
Oui	15	15%
Aucune idée	3	3%
Total	100	100%

III. Importance d'un système d'évaluation post-formation

Tableau n° 5 : Mesure de la productivité dans l'entreprise

Influence du mécanisme d'évaluation sur l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Oui	95	95%
Non	5	5%
Total	100	100%

Tableau mis en forme

Tableau n°6 : Raisons justifiant l'inexistence du mécanisme d'évaluation

Raisons justifiant l'inexistence de l'évaluation	Total	Pourcentage
Mauvaise gestion du système de formation	42	42
Absence de décision et d'initiative des responsables	35	35
Absence de politique écrite de formation	16	16%
Inadéquation des formations par rapport aux postes occupés par les agents	4	4%
Méconnaissance des effets de l'absence d'évaluation sur la productivité de l'entreprise	3	3%
Total	100	100%

ANNEXE 5

I- FORMULE D'AUTO-EVALUATION DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

Indiquez votre degré d'accord à l'égard de chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante :

1= tout à fait en désaccord
2= en désaccord
3= plus ou moins en accord
4= en accord
5= tout à fait en accord

Confiance dans la pratique des habiletés

1. Je me sens tout à fait apte à mettre en application les compétences enseignées en ce qui concerne :
 - La planification d'une réunion 1 2 3 4 5
 - L'animation d'une réunion 1 2 3 4 5
 - Etc 1 2 3 4 5
2. La formation a augmenté ma confiance en mes capacités de mettre en pratique ces habiletés. 1 2 3 4 5

Utilisation des compétences

3. J'utilisais déjà les compétences enseignées avant de suivre la formation. 1 2 3 4 5
4. J'ai eu l'occasion de mettre en pratique les compétences enseignées en ce qui concerne :
 - La planification d'une réunion 1 2 3 4 5
 - L'animation d'une réunion 1 2 3 4 5
 - Etc 1 2 3 4 5

Soutien au transfert des apprentissages

5. Mon supérieur immédiat m'a offert du soutien pour que je me prépare et que j'assiste à la formation 1 2 3 4 5
6. Le contenu et les exemples apportés durant la formation étaient représentatifs de mon contexte de travail 1 2 3 4 5
7. J'ai accès aux ressources (équipements et information) pour appliquer les compétences enseignées 1 2 3 4 5
8. J'ai pu bénéficier de soutien et d'assistance professionnelle (coaching) pour m'aider à mettre en pratique des compétences enseignées. 1 2 3 4 5

Retombées de la formation

9. Ce cours a contribué à accroître la qualité de mon travail 1 2 3 4 5
10. Après avoir suivi ce cours, ma compétence en ce qui concerne :
 - La planification d'une réunion a augmenté de%
 - L'animation d'une réunion a augmenté de%
 - Etc.
11. Après avoir suivi ce cours, ma performance générale a changé de% (indiquez + ou -) .

II- Formule d'évaluation du transfert des apprentissages par le supérieur immédiat

Indiquez le niveau de maîtrise de l'employé pour chacune des tâches de son poste à l'aide de l'échelle ci-dessous. Indiquez les mesures qui pourraient être prises pour corriger les aspects où l'évaluation est de 3 ou moins

- 1 : l'employé n'a pas démontré sa capacité à exécuter cette tâche
- 2 : l'employé a de la difficulté à exécuter cette tâche sans aide
- 3 : l'employé peut exécuter cette tâche sans aide dans des situations simples
- 4 : l'employé peut exécuter cette tâche de façon autonome et satisfaisante
- 5 : l'employé démontre une aptitude supérieure à exécuter cette tâche

Fonctions du poste prendre	Evaluation	Actions à
-------------------------------	------------	-----------

Connaissances générales

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|-------|
| - Connaître le fonctionnement de la quincaillerie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ----- |
| --- | | | | | | |
| - Connaître l'emplacement et la disponibilité des produits en magasin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ----- |
| - Connaître les différents produits et services offerts par la quincaillerie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ----- |
| - Savoir utiliser les outils informatiques et/ou électroniques (caisse, ordinateur, imprimante, etc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ----- |

Gestion de la caisse

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| - Ouvrir sa caisse au début de la journée. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Entrer les codes des produits | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Percevoir l'argent ou tout autre mode de paiement des services ou des marchandises | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Vérifier l'exactitude des données de la facture. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Balancer et fermer la caisse en fin de journée | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Fermer et balancer les systèmes de cartes de crédit et débit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Préparer le dépôt et le rapport des ventes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fonctions du poste prendre	Evaluation	Actions à
-------------------------------	------------	-----------

Service à la clientèle

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|-------|
| - Accueillir et diriger la clientèle de façon courtoise Et chaleureuse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ----- |
| - S'assurer de la satisfaction du client tant au regard Des achats que du service reçu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ----- |
| - Etre disponible et cordial envers la clientèle | 1 | 2 | 3 | 4 | | ----- |

COMMENTAIRES :

.....
.....

III- OBSTACLES AU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

Obstacles ayant pour source l'apprenant

- L'apprenant ne voit aucun bénéfice à utiliser la nouvelle compétence (ou il considère que les désavantages sont plus grands que les bénéfices).
 - L'apprenant n'a pas le sentiment de maîtriser suffisamment la compétence (le SEP)
 - L'apprenant n'a pas l'information pour déterminer s'il utilise avec la efficacité la nouvelle compétence
 - L'apprenant n'a pas réussi à mettre en pratique la nouvelle compétence (il a essayé de la faire mais a subi un échec)
 - L'apprenant ne voit pas l'application pratique qu'il pourrait faire de la nouvelle compétence
 - Les concepts et valeurs qui sous-tendent la nouvelle compétence sont incompatibles avec ceux de l'apprenant.
-

Obstacles ayant pour source le supérieur hiérarchique

- Le supérieur immédiat n'encourage ni ne valorise l'utilisation de la nouvelle compétence.
 - Le supérieur immédiat n'est pas un modèle à suivre (lui-même n'utilise pas la nouvelle compétence n'encourage ni ne valorise l'utilisation de la nouvelle compétence).
 - Le supérieur immédiat n'apporte pas d'aide ni de soutien à la mise en application de la nouvelle compétence, même si l'apprenant lui en fait la demande.
-

Obstacles ayant pour source l'environnement de travail

- Plusieurs éléments (manque de temps ou de ressources, environnement physique inadéquat, procédures et politiques conflictuelles et manque d'encadrement) font obstacle à l'application de la nouvelle compétence.
 - L'apprenant ne reçoit aucun ou très peu de feedback – back sur ce qui résultera de la mise en application de la nouvelle compétence.
 - L'utilisation de la nouvelle compétence ne procure aucun avantage ou bénéfice précis ou, pis encore, entraîne des compétences négatives pour l'apprenant (système d'intéressement et de rétribution inadéquat).
-

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACES		iv
REMERCIEMENTS		vii
LISTE DES SIGLES		ix
LISTE DES TABLEAUX		x
LISTE DES GRAPHIQUES		xi
RESUME		xii
SOMMAIRE		xiv
INTRODUCTION		1
GENERALE		
<u>CHAPITRE</u>	CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	4
<u>PRELIMINAIRE</u>		
Section 1	Cadre physique de l'étude et pratiques de GRH à la SOBEMAP	5
Paragraphe 1	Restitution du système de GRH de la SOBEMAP	5
A-	Présentation de la SOBEMAP à travers son système de GRH	5
B-	Les ressources humaines de la SOBEMAP	6
Paragraphe 2	Etat des lieux de la GRH en général et de la formation en particulier	10
A-	La mise en œuvre des pratiques de la GRH à la SOBEMAP	10
B-	L'inventaire des éléments de l'état des lieux	16
C-	Le choix et la vision globale de résolution de la problématique	19
Section 2	De la réalisation du TBE à la démarche méthodologique	24
Paragraphe 1	TBE et revue de littérature	24
A-	Le TBE	24
B-	La revue de littérature	27
Paragraphe 2	Adoption de la méthodologie	36
A-	Approche empirique	36
B-	Approche théorique	40
<u>CHAPITRE PREMIER</u>	L'ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC PAR LA VERIFICATION DES HYPOTHESES	43
Section 1	Réalisation de la collecte et diagnostic du problème n°1	44
Paragraphe 1	Les difficultés liées à la réalisation de l'enquête	44
A-	Les difficultés de collecte	44
B-	Les limites de la recherche	45
Paragraphe 2	Le diagnostic de la mauvaise définition des besoins de formation	45
A-	Les résultats liés à l'identification des besoins de formation à la SOBEMAP	46
B-	Le mode d'identification des besoins de formation à la SOBEMAP	46
C-	Pertinence des méthodes d'identification des besoins de formation à la SOBEMAP	47
Section 2	Vérification des hypothèses spécifiques n°2 et n°3	49
Paragraphe 1	La vérification de l'hypothèse spécifique n°2	49
A-	Utilité des objectifs de formation à la SOBEMAP	50
B-	But visé par les actions de formation à la SOBEMAP	51
C-	Formulation des objectifs d'apprentissage aux agents avant leur	52

	départ en formation	
Paragraphe 2	La vérification de l'hypothèse spécifique n° 3	53
A-	La perception des agents d'encadrement de la question de l'importance du système d'évaluation des actions de formation	54
B-	La perception des agents sur le mécanisme d'évaluation post – formation	55
C-	Les raisons expliquant l'inexistence du mécanisme d'évaluation des actions de formation à la SOBEMAP	55
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u>	CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN MECANISME D'EVALUATION POST – FORMATION A LA SOBEMAP ET CONDITIONS DE SA MISE EN ŒUVRE	58
Section 1	Les moyens de résolution des problèmes n ^{os} 1 et 2	59
Paragraphe 1	L'identification et l'analyse des besoins de formation	59
A-	L'analyse des besoins de formation	59
B-	L'identification des besoins de formation	60
Paragraphe 2	L'élaboration du plan de formation	62
Section 2	La méconnaissance de l'importance du système d'évaluation post – formation	63
Paragraphe 1	La mise en place d'un système d'évaluation post – formation	63
A-	Les différentes approches évoquées en matière d'évaluation des actions de formation	64
B-	Quelques moyens d'évaluation et de capitalisation de la formation	70
C-	Les différentes politiques de GRH et celle de la formation	72
Paragraphe 2	Conditions de mise en œuvre des solutions proposées et synthèse de l'étude	73
A-	Déterminants de la mise en œuvre des solutions proposées	73
B-	Synthèse de l'étude	76
CONCLUSION GENERALE		78
BIBLIOGRAPHIE		80
ANNEXES		
TABLE DES MATIERES		

ANNEXE 5: SUIVI DU BUDGET DE FORMATION ANNEE 2008

N°S	NOM ET PRENOMS	FONCTIONS	THEMES DE FORMATION	LIEUX	DUREES
1			La maîtrise des aspects fiscaux, de la	LOME	14-26/01
2			clôture des comptes annuels		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8			Les missions du délégué du personnel	BOHICON	14-18/01
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16			La pratique de la trésorerie	OUAGA	18-22/02
17					
18			Les instruments du Marché Monétaire et	LOME	21-23/02
19			financier de l'UEMOA		
20					
21					
22					
23					
24					
25			Formation en conduite de treuils	TEMA	24/02 au 28/03
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					

37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77

Formation en conduite de treuils	TEMA	24/02 au 28/03
De la Secrétaire à la Cyber-Assistante	COTONOU	25-29/02
Gestion intégrale	PARIS	31/03- 11/04
Structure des coûts des activités portuaires	LAS PALMAS	10 – 12/03
Les missions du délégué du personnel et dialogue social	LOKOSSA	02-08/04
Les missions du délégué du personnel et dialogue social	LOKOSSA	02-08/04
Gestion intégrale	Paris	09-25/05
Ingénierie de la formation	Abidjan LOME	12-25/05 28-30/05

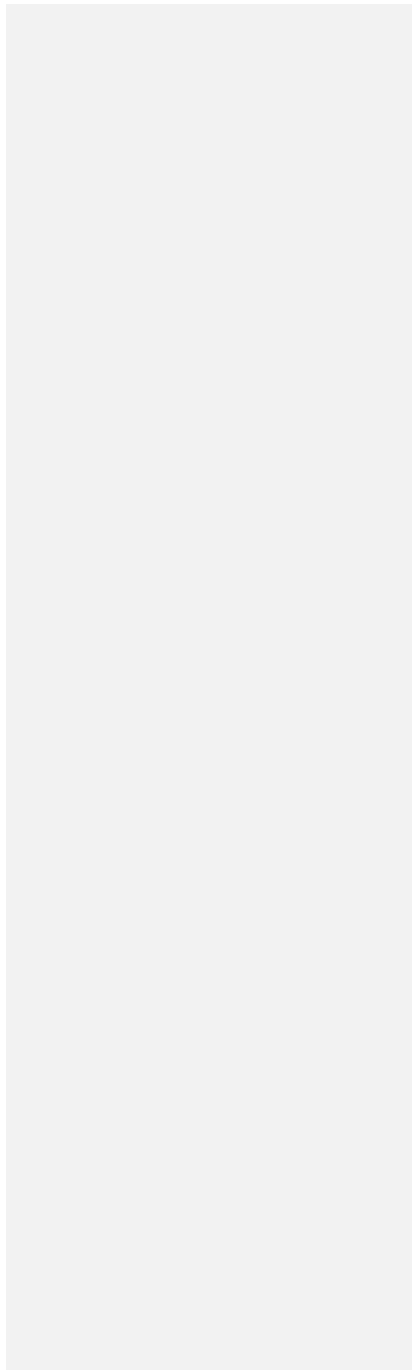
78	Gestion portuaire : gestion des Terminaux à conteneurs et règlement d'exploitation	LIBREVILLE	19-25/05
79			
80			
81	Moteur Diesel : Mise au point et contrôle	COTONOU	19/05 au 05/06
82			
83	Mettre l'entreprise hors risque-De la budgétisation à l'amélioration de la performance du contrôle de Gestion	LOME	07-19/06
84			
85	Evaluation et préventions des risques professionnels et sanitaires en entreprise (ev.rp.s)	DAKAR	02-07/06
86			
87			
88			
89			
90			
91	Ingénierie des ressources humaines	DOUALA	09-13/06
92			
93			
94			
95			
96			
97			
98	FORMATION DES ACTEURS	COTONOU	19-30/05
99	PORTUAIRES SUR LE CODE ISPS		
100	LA GESTION DES		09-20/06
101	APPROVISIONNEMENTS ET DE LA LOGISTIQUE		
102	Rôle des représentants du personnel dans la gouvernance d'entreprise et techniques de prévention des conflits	BURKINA - FASO	23-27/06
103	Santé et sécurité au travail et productivité des entreprises		
104			
105	Ingénierie de la formation	ABIDJAN	12-25/05
106	Formation dans la prise en charge syndromique des IST et l'utilisation des kits	CALAVI	26-30/05
107			
108	Séminaire pédagogique d'instructeurs portuaires	CALAVI	19-30/05
109			
110			
111	Gestion efficace du courrier et renforcement compétences micro	LOME	30/06-11/07
112			
113			

114
115
116

117
118
119
120
121
122
123
124

125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150

Les partenaires sociaux, l'employeur et la gestion participative des ressources humaines (perfectionnement aux techniques et outils essentiels de gestion participative des ressources humaines)	MARSEILLE	16-29/JUILLET 2008
Maîtrise des opérations de fin d'exercice et établissement des états financiers	ABIDJAN	21 JUILLET – 01 AOÛT
Gestion de la paie et de la rémunération	SAN PEDRO	21-25 JUILLET
Stratégies concurrentielles et veille commerciale et marketing	LOME	07-18 JUILLET
Anglais maritime et commercial	COTONOU	30/06-27/09



151
152
153
154
155
156
157

158		
-----	--	--

159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169

170
171

172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184

Techniques comptables approfondies	ABIDJAN	11-15/08
Comprendre et maîtriser l'essentiel du Droit des contrats	CASABLANCA	18-30/08
La négociation des taux de fret, conditions de transport, expédition et réception des marchandises	NIAMEY	19-30/08
Le Code ISPS : Incidences du Code sur les réformes Portuaires	LOME	25-29/08
Le Code ISPS : incidences du Code sur les réformes portuaires	LOME	25-29/08
Elaboration et mise en œuvre du plan de formation	Abidjan	25/08-05/09
Obtention de visa	Accra	15-18/09
Les partenaires sociaux, l'employeur et la gestion participative des ressources humaines (perfectionnement aux	MARSEILLE	01-02/08

185	techniques et outils essentiels de gestion participative des ressources humaines)		
186	Elaboration et mise en œuvre du plan de formation	Abidjan	05-08/09
187	Gestion portuaire	ANVERS	07-21 NOVEMBRE
188			
189			
190	Le développement des communications, et relations publiques par la gestion participative au sein de l'entreprise	MARSEILLE	24/11 au 05/12
191			
192			
193			
194			
195	Les « Ports secs »	OUAGA	1 ^{er} au 03 Décembre
196	Master en Management Maritime International	MARSEILLE	Novembre 2008 à Juin 2010
197			
198	Master en Environnement Santé au travail	STRASBOURG	Octobre 2008 à Septembre 2010

NB : Pour des raisons de confidentialité liée aux documents, nous n'avons pas voulu afficher les noms, prénoms et fonctions des différents bénéficiaires des formations au sein de la société.

