



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

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



DIPLÔME:
ADMINISTRATEUR DES RESSOURCES HUMAINES

OPTION:
Management

FILIERE:
Gestion des Ressources Humaines

ANNEE ACADEMIQUE
2008-2009

**Contribution à l'amélioration du
système de gestion de la formation au
MPDEPP-CAG**

REALISE ET SOUTENU PAR :

Christelle Inès Dèlomey BADOU

Sous la direction de :

Maître de stage :
Kodjovi DJOSSOU
*Chef service de la prévision et
de la valorisation des Ressources
Humaines*

Directeur de mémoire :
Martin DAVOH
*Conseiller Technique en
ressources humaines du DG/OPT
Enseignant à l'ENAM*

Janvier 2010

IDENTIFICATION DU JURY

Président :

Vice-président :

Membre :

DECLARATION D'ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

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

✚ *A mon feu père Innocent BADOU,
Qu'il repose en paix*

✚ *A ma chère mère Lawson Lucile,
A qui je dois cette formation*



REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- + M. DAVOH Martin, notre directeur de mémoire pour avoir spontanément accepté de diriger ce travail et pour n'avoir ménagé aucun effort en vue de son aboutissement ;*
- + notre maître de stage, Monsieur Kodjovi DJOSSOU, Chef Service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources Humaines, qui a su très tôt nous offrir le cadre propice pour nos travaux de recherche tout en prêtant une oreille attentive à nos diverses sollicitations ;*
- + tout le personnel du MPDEPP-CAG, en l'occurrence celui de la DRH ;*
- + mon frère Jean-Paul et ma sœur Vanessa ;*
- + M. DEMBA DIALLO Abdoul pour son soutien quotidien ;*
- + M. CHADA Frédéric du Ministère de l'Industrie pour son aide précieuse ;*
- + M. LIDEHOU Mermoz pour les nombreux documents mis à notre disposition ;*
- + M. HOUNHOUENOU Cyriaque Orfito pour sa prompte sollicitude ;*
- + M. DAFIO Hervé pour ses conseils et son appui en matériel de bureau ;*
- + tout le corps enseignant pour avoir su communiquer son savoir dans une ambiance conviviale ainsi qu'à tout le personnel de l'administration de l'ENAM ;*
- + tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce mémoire.*



LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADPG	: Autorité de D éveloppement du P érimètre de Glo-Djigbé
APE	: Agent P ermanent de l' E tat
BEAP	: B ureau d' E valuation de l' A ction P ublique
CCAD	: Cellule de C oordination de l' A ide au D éveloppement
CePED	: Centre de P artenariat et d' E xpertise pour le Développement D urable
CPI	: Centre de P romotion des I nvestissements
CPMP	: Cellule de P assation des M archés P ublics
CSP	: Catégories S ocio- P rofessionnelles
DGIFD	: D irection G énérale des I nvestissements et du Financement du D éveloppement
DGPD	: D irection G énérale des P olitiques de D éveloppement
DGSPP	: D irection G énérale du S uivi des P rojets et P rogrammes
DN/PAM	: D irection N ationale du P rogramme A limentaire M ondial
DPP	: D irection de la P rogrammation et de la P rospective
DRFM	: D irection des R essources F inancières et du M atériel
DRH	: D irection des R essources H umaines
GPEC	: G estion P révisionnelle des E mplois et des C ompétences
GRH	: G estion des R essources H umaines
IGM	: I nspection G énérale du M inistère
INSAE	: I nstitut N ational de la S tatistique et de l' A nalyse E conomique
MPDEPP-CAG	: M inistère de la P rospective, du D éveloppement, de l' E valuation des P olitiques P ublics et de la

	Coordination de l'Action Gouvernementale
OCS	: O bservatoire du C hangement S ocial
PTA	: P lan de T ravail A nnuel
RH	: R essources H umaines
SA	: S ecrétariat A ministratif
SI	: S ervice I nformatique
SP/CTD	: S ecrétariat P ermanent de la C ommission T echnique de D énationalisation
SPD	: S ervice de P ré-Archivage et de la D ocumentation
SRU	: S ervice des R elations avec les U sagers.
SGAPE	: S tatut G énéral des A gents P ermanents de l' E tat

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition du personnel APE du MPDEPP-CAG par catégorie au 1^{er}/07/09 ;

Tableau 2 : Répartition du personnel ACE du MPDEPP-CAG par catégorie au 1^{er}/07/09 ;

Tableau 3 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts : Détermination des problématiques possibles ;

Tableau 4 : Tableau de bord de l'étude ;

Tableau 5 : Quatre niveaux d'évaluation de la formation ;

Tableau 6 : Répartition selon la cause de la non-pertinence des besoins de formation ;

Tableau 7 : Répartition selon le processus d'identification des besoins de formation ;

Tableau 8 : Communication sur le système de gestion de la formation ;

Tableau 9 : Répartition selon la cause de l'absence de l'évaluation post-formation ;

Tableau 10 : Evaluation des actions de formation ;

Tableau n°11 : Quelques moyens de cueillette de besoins de formation ;

Tableau n°12 : Comment communique la fonction formation ?

Tableau n°13 : Techniques d'évaluation des activités de formation.

LISTE DES FIGURES

Graphique n°1: Graphique de répartition des APE par catégorie ;

Graphique n°2: Graphique de répartition des APE par catégorie ;

Graphique n°3 : Cause de la non-pertinence des besoins de formation ;

Graphique n°4 : Votre poste de travail est-il décrit ?

Graphique n°5 : Parvenez-vous à assumer toutes les responsabilités liées à votre poste de travail ?

Graphique n°6 : De quoi découle l'octroi d'une formation ?

Graphique n°7 : Existe-t-il des critères pertinents de sélection des participants à la formation ?

Graphique n°8 : Communique-t-on les actions de formation arrêtées et les bénéficiaires ?

Graphique n°9 : Cause de l'absence de l'évaluation post-formation ;

Graphique n°10 : Evaluation des actions de formation ;

Graphique n°11 : Existence d'un suivi et d'un contrôle du transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations dans votre milieu de travail.

GLOSSAIRE

Poste : Situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution, indépendamment de son titulaire.

Ressources Humaines : Ensemble des moyens humains qu'utilise une organisation pour atteindre ses objectifs.

Agent Contractuel de l'Etat : Personne autre que l'agent permanent de l'Etat recrutée sur poste pour occuper des emplois publics dans les services centraux ou déconcentrés des administrations et institutions de l'Etat, des établissements publics à caractère social, culturel, administratif et scientifique.

Agent Permanent de l'Etat : Agent qui, nommé dans un emploi permanent, titularisé dans la hiérarchie des administrations et services de l'Etat et des collectivités, des sociétés d'Etat, des sociétés d'économie mixte, des établissements publics à caractère industriel et commercial ou à caractère social et des offices.

Analyse des besoins : Démarche organisée de recueil et traitement de données pour repérer et définir des besoins d'actions.

Besoin de formation : Ecart entre les compétences réelles et les compétences nécessaires requises pour pourvoir un poste, assurer une mission, permettre des évolutions dans une situation professionnelle.

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

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

Formation professionnelle : Ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.

Ingénierie de la formation : Ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de mise en place des systèmes de formation.

Politique de formation : Ensemble des orientations définies par la direction de l'organisation et visant à mener des activités de formation en tenant compte de toutes les composantes institutionnelles de l'organisation.

Plan de formation : Traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

Référentiel de compétence : Ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois-types de l'entreprise. Il résulte de l'analyse des activités.

RESUME

Le Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale a pour mission d'impulser et de piloter le développement économique et social, d'assurer le suivi et l'évaluation de l'ensemble des politiques publiques de notre pays.

Le stage effectué à la Direction des Ressources Humaines de ce Ministère nous a permis de constater l'existence de certaines insuffisances au niveau de la gestion des ressources humaines. Nous avons alors choisi de contribuer à l'amélioration de cette gestion à travers l'amélioration de son système de formation. Ainsi, nous avons intitulé notre sujet de recherche : « **Contribution à l'amélioration du système de gestion de la formation au MPDEPP-CAG** ».

Le développement dudit sujet est réparti en deux (2) chapitres dont chacun est subdivisé en sections et en paragraphes.

Dans le premier chapitre, nous avons présenté le Ministère et le processus qui nous a permis d'aboutir aux trois (3) problèmes spécifiques à savoir :

- la non-pertinence des besoins de formation identifiés au MPDEPP-CAG ;
- l'absence de transparence du processus de gestion de la formation ;
- l'absence d'évaluation post-formation,

et ciblé la problématique.

En vue de la résolution de ces problèmes, nous avons, dans le deuxième chapitre, fixé des objectifs et émis trois hypothèses de recherche avant de présenter la méthodologie et d'exposer les contributions antérieures à notre recherche. Nous avons ensuite collecté les données qui nous ont permis de

vérifier entièrement la première et la troisième hypothèse et partiellement la deuxième. Le diagnostic a été ensuite établi. Ce qui nous a permis de proposer comme solutions aux trois problèmes spécifiques :

- l'adoption d'une méthode rationnelle de détermination des besoins de formation ;
- informer le personnel sur le processus de détermination des besoins et accentuer la communication sur l'ensemble du système de formation ;
- appliquer les quatre niveaux d'évaluation post-formation :
 - évaluation de satisfaction ;
 - évaluation pédagogique ;
 - évaluation du transfert sur les situations de travail ;
 - évaluation des effets de la formation.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre premier : De la présentation du MPDEPP-CAG, de la description de la gestion de ses ressources humaines et du ciblage de la problématique

Section 1 : Du MPDEPP-CAG et de l'état des lieux de la gestion des ressources humaines

Paragraphe 1 : Du MPDEPP-CAG

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

Section 2 : Du ciblage de la problématique

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

Paragraphe 2 : De la détermination de la vision globale de la résolution de la problématique de l'amélioration de la gestion de la formation

Chapitre deuxième : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions

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

Paragraphe 1 : Des objectifs à la revue de littérature

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée

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

Paragraphe 1 : De la collecte des données, de la présentation des données à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic

Paragraphe 2 : De la mise en place d'une meilleure gestion de la formation

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

Introduction générale

« Il n'y a de richesses que d'hommes ». Cette phrase, titre d'un des ouvrages littéraires de Maître Adrien HOUNGBEDJI est pleine de signification car elle met au centre de tout progrès et de toute mutation sociale, l'homme, acteur principal de développement. De même, l'homme occupe une place prépondérante dans le développement d'une organisation. C'est pourquoi, toute organisation qui veut atteindre ses objectifs doit nécessairement mettre un accent particulier sur le développement de ses ressources humaines qui constituent le premier vecteur de création de plus- value.

C'est à cette importante tâche que s'attèle la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale.

Malheureusement, cette gestion des ressources humaines présente encore des dysfonctionnements qui entravent la performance recherchée. La formation est à nos yeux une problématique importante sur laquelle nous pouvons baser notre étude pour participer à l'amélioration de la gestion des ressources humaines à la Direction des Ressources Humaines du MPDEPP-CAG.

En effet, la formation est l'un des moyens les plus efficaces pour combler les déficits de qualification et dépasser les incertitudes liées au développement des organisations dues aux bouleversements technologiques et organisationnels. C'est à notre sens, l'intérêt du choix de notre sujet intitulé « **Contribution à l'amélioration du système de gestion de la formation au MPDEPP-CAG** ».

Trois (3) problèmes spécifiques sont liés à cette problématique de la formation à savoir :

- la non-pertinence des besoins de formations identifiés au MPDEPP-CAG ;

- l'absence de transparence du système de gestion de la formation ;
- l'absence d'évaluation post-formation.

Dans cette perspective, notre étude s'articulera autour de deux (2) chapitres répartis ainsi qu'il suit :

- de la présentation du MPDEPP-CAG, de la description de la gestion des ressources humaines et du ciblage de la problématique ;
- du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.

Il s'agit d'abord de présenter le MPDEPP-CAG et sa Direction des Ressources Humaines ainsi que la gestion des ressources humaines qui y est pratiquée pour en tirer la problématique (section 1). Ensuite, interviendra le ciblage de la problématique de l'étude (section 2).

Section 1 : *Du MPDEPP-CAG et de sa gestion des ressources humaines*

Cette partie sera consacrée à la présentation du Ministère (paragraphe 1) et à l'état des lieux de la gestion de ses ressources humaines (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Le MPDEPP-CAG

I – HISTORIQUE, MISSION ET ATTRIBUTIONS DU MPDEPP-CAG

A – Historique

Le Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MPDEPP-CAG), autrefois Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique (MPDEAP), est né de la scission du Ministère du Développement de l'Economie et des Finances (MDEF) qui avait en charge la Micro-finance, l'Economie et le Développement. Il faut noter que ce Département ministériel connaît souvent des mutations structurelles.

Ainsi, avant 1996, il avait pour appellation « Ministère du Plan, de la Statistique et de l'Analyse Economique (MPSAE) ».

En 1996, il devient Ministère du Plan, de la Restructuration Economique et de la Promotion de l'Emploi (MPREPE) ».

En 2001, au lendemain des élections présidentielles, il devient « Ministère Chargé de la Coordination de l'Action Gouvernementale, de la Prospective et du Développement (MCCAGPD) », conformément au décret n° 2001-434 du 05

novembre 2001 portant attributions, organisation et fonctionnement dudit ministère.

En 2005, il est devenu « Ministère Chargé de la Planification et du Développement (MCPD) », conformément au décret n° 2005-085 du 03 mars 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère.

En 2006, le Ministère a été fusionné au Ministère de l'Economie et des Finances et devient « le Ministère de Développement, de l'Economie et des Finances (MDEF) ».

Conformément au décret 2007-348 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère, il prend le nom du Ministère de l'Economie, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique (MEDEAP).

En mars 2008, par le décret n°2008-107 du 10 mars 2008, il devient Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique (MPDEAP).

Enfin, en juin 2009, il devient Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale mais demeure régi par le décret n°2008-107 du 10 mars 2008, le nouveau n'étant pas encore pris.

En dépit de ce qui précède, ce Département ministériel demeure le haut lieu où se pense le développement national. Même si les attributions du Ministère en charge du développement ont connu des modifications à chaque mutation, sa mission est restée pratiquement inchangée.

B - Missions et attributions

Le MPDEPP-CAG a pour mission d'impulser et de piloter le développement économique et social, d'assurer le suivi et l'évaluation de l'ensemble des politiques publiques de notre pays.

A ce titre, il a pour attributions :

- d'animer la réflexion stratégique, d'élaborer les politiques et stratégies nationales de développement, de suivre leur mise en œuvre et d'assurer leur évaluation ;
- de centraliser et de promouvoir les projets intégrateurs de développement ;
- de contribuer à l'élaboration des stratégies de promotion du développement régional et local ;
- d'assurer la mise en œuvre, au niveau national des stratégies internationales et régionales de développement, notamment dans le cadre du Nouveau Partenariat pour le Développement Economique de l'Afrique (NEPAD) ;
- de coordonner la production statistique ;
- de rechercher les ressources extérieures pour le financement des programmes de développement en rapport avec le Ministère chargé des finances, le Ministère chargé des affaires étrangères et les Ministères sectoriels concernés ;
- de préparer et de conduire, en collaboration avec les structures concernées, les réformes structurelles, les programmes de suivi, de restructuration ou de privatisation des entreprises publiques ou semi-publiques, de même que les programmes de promotion des investissements privés ;
- de promouvoir, en concertation avec les structures concernées, le développement de l'entreprise privée ;
- d'entreprendre les études ou enquêtes visant à évaluer l'impact des politiques publiques mises en œuvre ;
- de rendre compte périodiquement au Président de la République et de publier les résultats des évaluations des politiques publiques mises en œuvre ;

- d'assurer le suivi de toutes les questions relatives à la politique de développement ;
- d'assurer la veille stratégique sur toute question de développement.

Pour réaliser ses activités, le MPDEPP-CAG dispose de plusieurs structures.

II - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU MPDEPP-CAG

A - Organisation

Le Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale comprend :

- un cabinet ;
- des structures directement rattachées au Ministre ;
- un Secrétariat Général ;
- des Directions Centrales ;
- des Directions Techniques ;
- des Organismes et Etablissements sous Tutelle.

1 – Le cabinet

Le cabinet se compose d'un Directeur de Cabinet et de son Adjoint, d'un chargé de mission, des Conseillers Techniques, d'un Assistant du Ministre d'Etat, du Chef du Secrétariat Particulier, de l'Attaché de Cabinet, de l'Aide de Camp du Ministre d'Etat. Le Directeur de Cabinet placé sous l'autorité directe du Ministre d'Etat, est chargé de coordonner les activités du cabinet.

2 – Les structures rattachées au Ministre

Au nombre des structures rattachées directement au Ministre, il y a :

- l'IGM : **I**nspection **G**énérale du **M**inistère qui a une mission permanente de vérification et de contrôle de la gestion administrative, financière et technique du ministère ;

- le BEAP : **B**ureau d'**E**valuation de l'**A**ction **P**ublique dont la mission est de veiller à l'élaboration des rapports d'évaluation de l'action publique et à l'implication effective du citoyen dans la définition des politiques publiques, leur mise en œuvre et leur suivi-évaluation ;

- le SP/CTD : **S**ecrétariat **P**ermanent de la **C**ommission **T**echnique de **D**énationalisation qui a pour mission de préparer et de suivre les travaux de ladite commission ;

- la CCAD : **C**ellule de **C**oordination de l'**A**ide au **D**éveloppement qui a pour mission de coordonner les informations relatives à l'ensemble des ressources extérieures, d'appuyer les ministères sectoriels dans la consommation des ressources pour le développement et de proposer la stratégie de coopération en matière de développement entre le Bénin et les partenaires au développement ;

- la Cellule de Communication : elle a pour mission de contribuer à la conception et à la mise en œuvre de la politique de communication du Ministère.

3 – Le Secrétariat Général du Ministère

Le Secrétariat Général du Ministère a pour mission d'assister le Ministre d'Etat dans l'administration et la gestion du Ministère. Il comprend :

- le Service Administratif ;
- le Service du Protocole ;
- le Service de Pré archivage et de la Documentation ;
- le Service des Relations avec les Usagers ;

- le Service Informatique ;
- la Cellule de Passation des Marchés Publics.

4 – Les Directions centrales

Les Directions Centrales sont au nombre de trois (3) à savoir :

- une **D**irection des **R**essources **H**umaines (DRH) : qui est chargée de la mise en œuvre de la politique de gestion du personnel du MPDEPP-CAG. Nous avons effectué notre stage dans cette direction ;
- une **D**irection des **R**essources **F**inancières et du **M**atériel (DRFM) : qui a la charge d'assurer et de coordonner la gestion financière et matérielle du MPDEPP-CAG ;
- une **D**irection de la **P**rogrammation et de la **P**rospective (DPP) : qui est chargée en relation avec les Directions Techniques, de la planification stratégique, de l'élaboration des projets et programmes, ainsi que de la centralisation des informations relatives à la gestion et au suivi des projets et programmes en cours d'exécution au sein du Ministère.

5 – Les Directions Techniques

Les Directions Techniques sont au nombre de quatre (4) à savoir :

- une **D**irection **G**énérale des **P**olitiques de **D**éveloppement (DGPD) qui a pour mission de participer à la réflexion prospective sur les politiques communautaires d'intégration régionale et d'impulser, en relation avec tous les ministères et structures concernés, le développement de l'économie décentralisée dans le cadre de la politique de développement local et d'assurer la veille sur les questions de développement ;
- une **D**irection **G**énérale du **S**uivi des **P**rojets et **P**rogrammes (DGSPP) qui a pour mission la mise en œuvre de tous les projets dans les ministères et institutions de l'Etat, de suivre l'exécution des projets de développement, et d'assurer l'évaluation de leur efficacité, de leur efficience et de leur pertinence ;

- une **D**irection **G**énérale des **I**nvestissements et du **F**inancement du **D**éveloppement (DGIFD) qui est chargée de définir et de conduire la politique nationale d'investissement, d'assurer la prospection et la mobilisation des ressources pour le financement des programmes de développement, d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie nationale d'amélioration de l'environnement des investissements privés ;

- des **D**irections **D**épartementales de la **P**rospective du **D**éveloppement (DDPD) qui ont pour mission d'assister, au plan technique, les préfets dans l'élaboration des stratégies, des plans et des programmes de développement et d'appuyer techniquement les collectivités locales dans la mobilisation des ressources pour le développement à travers les concertations avec les partenaires au développement.

6 – Les organismes sous tutelle

Au nombre des organismes sous tutelle, il y a :

- l'**I**nstitut **N**ational de la **S**tatistique et de l'**A**nalyse **E**conomique (INSAE) ;
- le **C**entre de **P**romotion des **I**nvestissements (CPI) ;
- le **C**entre de **P**artenariat et d'**E**xpertise pour le **D**éveloppement Durable (CePED) ;
- l'**A**utorité de **D**éveloppement du **P**érimètre de **G**lo-Djigbé (ADPG) ;
- la **D**irection **N**ationale du **P**rogramme **A**limentaire **M**ondial (DN-PAM) ;
- l'**O**bservatoire du **C**hangement **S**ocial (OCS).

Cette liste des organismes n'est pas limitative.

B - Fonctionnement

Le MPDEPP-CAG fonctionne sous l'autorité directe du Ministre d'Etat chargé de la Prospective du Développement et de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale. En sa qualité de premier responsable du Ministère, il peut déléguer certaines de ses prérogatives au Directeur de Cabinet ou au Secrétaire Général du Ministère. Au niveau du Ministère, il est institué un Comité de Direction, organe à caractère consultatif, comprenant tous les Directeurs, tous les responsables d'organismes nationaux sous tutelle et le représentant du personnel.

Le Comité de Direction est présidé par le Ministre d'Etat ou son représentant. Ce Comité est chargé d'apprécier les différents dossiers techniques en cours d'études dans les Directions ou d'étudier toutes autres questions qui lui seront soumises par le Ministre d'Etat, chargé de la Prospective du Développement et de l'Evaluation des Politiques Publiques. Les avis du Comité sont transmis au Ministre d'Etat.

Chacune des Directions Techniques ou organismes sous tutelle est dotée également d'un comité de Direction présidé par son Directeur. Ce comité a un caractère consultatif.

Les Directeurs Généraux disposent du pouvoir hiérarchique sur les Directeurs qui, par délégation de pouvoir, assument les tâches opérationnelles sous le contrôle du Ministre d'Etat, chargé de la Prospective du Développement et de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale.

Au sein des Directions Générales, chaque Direction est placée sous l'autorité d'un Directeur et chaque service sous l'autorité d'un Chef de service. Les Directeurs peuvent être assistés d'un Adjoint en cas de besoin. Les Directeurs et leurs Adjoints sont nommés par arrêté du Ministre d'Etat, chargé

de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale.

C - Présentation de la DRH

Conformément à l'article 43 du décret n° 2008-107 du 10 mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du MPDEPP-CAG, la Direction des Ressources Humaines (DRH) est une direction centrale chargée :

- d'assurer l'administration et la gestion prévisionnelle des ressources humaines du Ministère ;
- de centraliser les informations relatives à la gestion des ressources humaines du MPDEPP-CAG ;
- de gérer et de suivre la carrière des agents du Ministère ;
- d'élaborer et mettre en place des procédures et outils de Gestion des Ressources Humaines ;
- de piloter, superviser et coordonner toutes les actions de formation au profit de l'ensemble des Directions Techniques (DT) et des Directions Centrales (DC) du Ministère ;
- d'assurer la gestion des bourses et des stages, en relation avec la Direction de la Programmation et de la Prospective ;
- d'assurer la gestion du dialogue social au sein du Ministère ;
- de promouvoir une culture favorable au travail en équipe ;
- de représenter le Ministère au sein de la conférence des gestionnaires des Ressources Humaines.

La Direction des Ressources Humaines prend en charge la gestion des matériels, des biens et services de la Direction. L'accomplissement de sa mission peut faire appel à toutes personnes ou structures dont la compétence est jugée nécessaire. Elle est subdivisée en quatre (4) services à savoir :

- Le Service de l'Administration du Personnel ;
- Le Service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources Humaines ;
- Le Service de Gestion des Relations Sociales ;
- Le Service des Affaires Financières et du Matériel.

Ces différents services sont dirigés par des Chefs de Service nommés par arrêté du Ministre. Ils sont à leur tour structurés en divisions pour les besoins du service. Chaque division est placée sous la responsabilité d'un Chef de Division nommé par note de service du Directeur.

D – Le Personnel du MPDEPP-CAG

Le personnel du MPDEPP-CAG se répartit du point de vue fonctionnel en plusieurs catégories socioprofessionnelles allant de **A** à **E** et caractérisées par des échelles et échelons différents. Ces diverses catégorisations des agents se font conformément aux dispositions statutaires et réglementaires. Elles sont propres à l'Administration publique. Cependant, elles reflètent toujours les diverses catégories traditionnelles d'agents que nous connaissons à savoir :

- Les agents d'exécution que regroupent les catégories **E** ;
- Les agents d'exécution courante que regroupe la catégorie **D** ;
- Les agents d'exécution spécialisée que regroupe la catégorie **C** ;
- Les agents d'élaboration et d'application à un haut niveau que regroupe la catégorie **B**;
- Les cadres de conception, de direction et de contrôle que constitue la catégorie **A**.

L'effectif du personnel du MPDEPP-CAG varie fréquemment du fait des détachements, des disponibilités et des départs à la retraite. Le service du personnel de la DRH se fait ainsi l'obligation d'une mise à jour trimestrielle. L'effectif, au mois de juillet 2009, s'élevait à **571** agents.

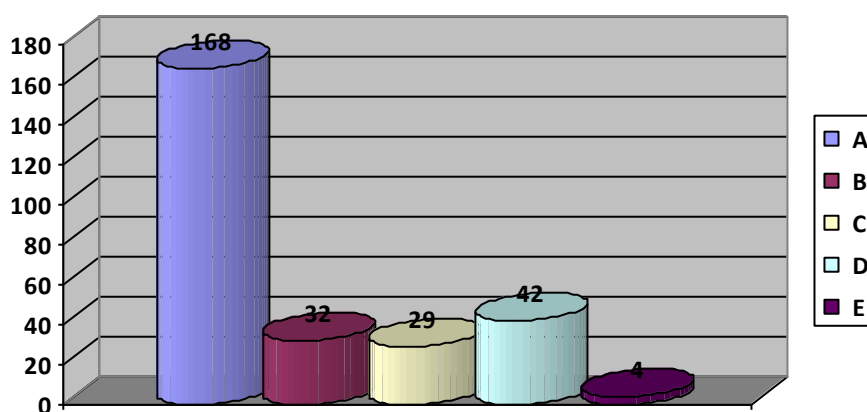
Le tableau ci-dessous renseigne sur la répartition par catégorie des APE du MPDEPP-CAG.

Tableau 2 : Répartition du personnel APE du MPDEPP-CAG par catégories au 1^{er}/07/09

Catégories	Effectif
A	168
B	32
C	29
D	42
E	4
Total	275

Source : Extrait du registre du personnel au 1^{er}/07/09

Graphique1 : Répartition des APE du MPDEPP-CAG par catégorie



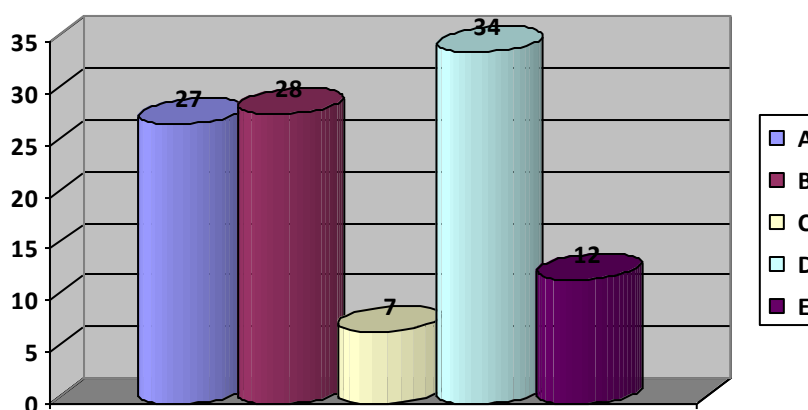
Source : Extrait du registre du personnel au 1^{er}/07/09

Tableau 2 : Répartition du personnel ACE du MPDEPP-CAG par catégories au 1^{er}/07/09

Catégories	Effectif
A	27
B	28
C	7
D	34
E	12
Total	108

Source : Extrait du registre du personnel au 1^{er}/07/09

Graphique2 : Répartition des agents contractuels par catégorie



Source : Extrait du registre du personnel au 1^{er}/07/09

Le reste de l'effectif que constituent les 187 agents est en service à l'INSAE et au CPI qui sont des organismes sous tutelle. On les appelle les conventionnés puisqu'ils sont sous convention. Ils ne sont régis ni par le

SGAPE, ni par le décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat. Ils sont recrutés directement par les structures concernées.

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

Il s'agira, pour nous ici, de décrire les observations que nous avons faites. Nous ferons cet état des lieux sur les pratiques de la GRH.

I – LES PRATIQUES DE LA GRH AU MPDEPP-CAG

Nous parlerons de l'application des différentes pratiques de la gestion des ressources humaines, à savoir :

- le recrutement ;
- la formation ;
- les mouvements du personnel;
- la notation du personnel ;
- les conditions de travail.

A – La pratique du recrutement

Le recrutement est une pratique GRH qui vise à attirer les candidats qui possèdent des qualifications requises pour occuper les postes vacants ou offerts.

Au MPDEPP-CAG, le recrutement est organisé conformément aux dispositions du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

Bon nombre de Directions du MPDEPP-CAG manquent d'effectifs, notamment à la DRH où les ressources humaines du MPDEPP-CAG sont gérées par seulement 12 agents. Certains Chefs de service n'ont pas de

collaborateur. On peut donc conclure **qu'il y a insuffisance de personnel au MPDEPP-CAG** (faiblesse).

B- La pratique de gestion des mouvements du personnel

Elle regroupe un ensemble d'activités telles que la gestion des positions des agents (activité et exceptionnelle), les avancements d'échelons et de grade et la mobilité interne (affectation et mutation) des agents.

La gestion des mouvements du personnel est assurée au MPDEPP-CAG par le Service de l'Administration du Personnel qui est chargé de la gestion des carrières dudit personnel.

Nous avons constaté qu'au MPDEPP-CAG, en matière de Gestion des Ressources Humaines, la DRH ne dispose pas de données suffisantes et à jour sur les différents mouvements du personnel. Un coup d'œil sur le fichier du personnel nous a permis de constater que certains agents qui occupent des postes donnés au sein du Ministère ont encore leur nom sur la liste des agents en détachement. Il en résulte donc **la non actualisation du fichier du personnel du MPDEPP-CAG** (faiblesse).

La promotion désigne une progression dans la carrière avec ou sans changement de poste.

Le personnel contractuel n'a pas bénéficié de promotion. Au terme du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat, la possibilité leur est offerte après deux (02) ans de service effectif de bénéficier d'un avancement d'échelon par un avenant. Cette possibilité devait en principe amener les agents à changer de postes. Mais nous avons constaté que le personnel contractuel n'a pas cette possibilité au MPDEPP-CAG. On en déduit qu'il y a **inexistence d'une politique de promotion et de mobilité interne des agents contractuels au MPDEPP-CAG** (faiblesse).

C – La pratique de formation

La formation est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technique et professionnelle. La pratique de formation au MPDEPP-CAG 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 qui exprime la volonté de la Direction et engage toute l'organisation en matière de formation. Mais nous avons remarqué que le MPDEPP-CAG ne **dispose pas d'une politique de formation** (faiblesse) qui devrait tracer les grandes lignes sur lesquelles il doit se baser en la matière pour un développement de ses ressources humaines.

La politique de formation ayant donné les directives et les orientations de façon globale, il convient pour la mise en œuvre et la réalisation de ladite politique d'élaborer un plan d'action qui est le plan de formation.

La Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale ne dispose pas d'un plan de formation qui puisse lui permettre de planifier à court et moyen terme, les actions de formation au profit du personnel. Les formations se font de façon sporadique.

Lorsque la décision est prise de faire former le personnel, la DRH envoie un message aux autres Directions, leur demandant de faire part des besoins en formation de leur personnel. Ces besoins sont ensuite centralisés et la DRH procède au choix du ou des thèmes de formation. Un cabinet en GRH est alors invité à organiser et mener ces actions de formation. On peut donc conclure que le MPDEPP-CAG ne dispose pas **d'un plan de formation** (faiblesse).

Cependant, il organise des actions de formation au profit de son personnel (force).

Les actions de formation résultent pour l'essentiel des souhaits exprimés par les Directeurs Techniques. Ils recueillent auprès des Chefs de Services, les besoins de formation identifiés au niveau des agents. Ces besoins sont ensuite transmis à la DRH qui procède à un arbitrage.

Cette procédure permet-elle une détermination rationnelle des besoins en formation ? La détermination rationnelle des besoins devrait résulter entre autres des insuffisances relevées au niveau des agents par l'appréciation des performances (si ces insuffisances ne peuvent être résorbées par d'autres actions). Il en est autant de la démarche de planification des RH qui peut révéler des déséquilibres susceptibles d'être réglés par la formation. Ainsi, recueillir des besoins en se fondant uniquement sur les souhaits exprimés par les directeurs techniques, entraîne nécessairement une mauvaise détermination des besoins de formation. La conséquence qui en résulte est **la non-pertinence des besoins de formation au MPDEPP-CAG** (faiblesse).

Il faut souligner également que la décision d'envoyer les agents en formation découle pour la plupart des négociations individuelles de ces derniers avec la hiérarchie. Cette situation est directement liée à l'inexistence d'une démarche rationnelle de détermination des besoins en RH. Il en résulte manifestement un climat d'injustice quant à l'offre d'opportunités de formation aux travailleurs. Ce climat est renforcé par l'absence de communication dans le domaine de la formation. Nous constatons donc **une absence de transparence du système de gestion de la formation** (faiblesse).

Par ailleurs, nous avons noté que les actions de formation ne sont pas évaluées. Il **n'existe donc pas une évaluation post-formation** (faiblesse).

D – La pratique de la notation du personnel

C'est une pratique de GRH qui vise à porter un jugement de valeur sur ce que l'agent a produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

Selon le SGAPE, le système d'évaluation des APE repose sur la notation. En effet, l'article 52 du SGAPE impose aux supérieurs hiérarchiques de noter leurs collaborateurs à partir du 15 août de chaque année. Mais au MPDEPP-CAG, les bulletins de notes, aussi bien à la DRH que dans les autres structures que nous avons sillonnées, ne sont plus signés à temps. La réalité est que, c'est à la veille d'une promotion que les bulletins des années antérieures sont remplis, signés par des Directeurs déjà déchargés de leur fonction et envoyés au Ministère en charge de la Fonction Publique. Les agents ne sont donc pas notés chaque année comme l'indique le SGAPE. Nous avons donc conclu que **la procédure de notation annuelle n'est pas respectée** (faiblesse).

Par ailleurs, nous avons constaté que les objectifs sont fixés tous les ans à chaque niveau suivis du PTA. Nous en déduisons qu'il y a une **fixation périodique d'objectifs aux agents** (force).

Mais, les agents ne sont pas évalués sur la base des objectifs qui leur sont fixés. Les supérieurs hiérarchiques leur attribuent des notes qui ne sont pas toujours en phase avec la réalité ou les mérites des agents. Tout dépend des rapports que l'agent entretient avec son supérieur hiérarchique. En résumé, il s'observe que **l'évaluation n'est pas basée sur des critères pertinents** (faiblesse).

E – La pratique des conditions de travail

Concernant les conditions de travail, d'une manière générale, l'insuffisance du personnel dans les différents services crée un surplus de travail au personnel disponible.

En plus, il y a un manque cruel de local de travail. En dehors de trois des Chefs de services qui ont un bureau, c'est un hall qui tient lieu de bureau pour les autres agents avec un seul ordinateur non fonctionnel. On peut donc déduire qu'il y a **un manque de matériel de travail et de locaux** (faiblesse).

On note par contre, **une facile collaboration entre les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs**. Ce qui donne l'impression de travailler en famille (force).

Aussi ferons-nous un inventaire des éléments de l'état des lieux en vue d'identifier les faiblesses.

II - INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX

A - Inventaire des atouts

Les atouts se présentent ainsi qu'il suit :

- 1- Formation du personnel ;
- 2 – Bonne collaboration des supérieurs hiérarchiques avec les collaborateurs ;
- 3 – Fixation périodique d'objectifs aux agents.

Ces atouts se trouvent cependant fragilisés par plusieurs insuffisances.

B - Inventaire des insuffisances

Ce sont :

- 1 - Insuffisance de personnel au MPDEPP-CAG ;
- 2 - Inexistence d'une politique de formation ;
- 3 - Inexistence d'un plan de formation ;
- 4 - La non-pertinence des besoins de formation au MPDEPP-CAG ;
- 5 - L'absence de transparence du système de gestion de la formation ;
- 6 - Absence d'évaluation post-formation ;
- 7 - Non actualisation du fichier du personnel du MPDEPP-CAG ;
- 8 - Inexistence d'une politique de promotion et de mobilité interne des agents contractuels au MPDEPP-CAG ;

- 9 – Non respect de la procédure de notation annuelle des agents ;
- 10 – Evaluation basée sur des critères non pertinents ;
- 11 - Manque de matériels de travail et de locaux.

Tableau n°3 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts : Détermination des problématiques possibles

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Le recrutement	- Insuffisance de personnel au MPDEPP-CAG.	Gestion non efficace du recrutement	Problématique d'une gestion efficace du recrutement
2	La formation	- Inexistence d'une politique de formation ; - Inexistence d'un plan de formation ; - La non-pertinence des besoins de formations au MPDEPP-CAG ; - L'absence de transparence du système de gestion de la formation ; - Absence d'évaluation post-formation.	Mauvaise gestion de la formation	Problématique d'une meilleure gestion de la formation
3	Les mouvements	- La non actualisation du fichier du personnel du MPDEPP-CAG ; - Inexistence d'une politique de promotion et de mobilité interne des agents contractuels au MPDEPP-CAG.	Gestion non efficace des mouvements du personnel	Problématique d'une meilleure gestion des mouvements du personnel au MPDEPP-CAG
4	La Notation du personnel	- Non respect de la procédure de notation annuelle des agents ; - Evaluation basée sur des critères non pertinents.	Evaluation non objective des ressources humaines	Problématique d'une évaluation objective des RH
5	Les Conditions de travail	Manque de matériels de travail et de locaux.	Mauvaises conditions de travail	Problématique de l'amélioration des conditions de travail

Source : Résultats de l'étude

Section 2 : Du ciblage de la problématique

Il sera question ici de choisir la problématique de l'étude (paragraphe 1) et de déterminer la vision globale de résolution de la problématique (paragraphe 2)

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

I - CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ET FORMULATION DU SUJET

L'analyse des différents problèmes inventoriés au cours de l'état des lieux montre que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles la DRH du MPDEPP-CAG devra faire face en vue d'améliorer la gestion de ses ressources humaines.

Nous avons donc ciblé cinq (5) problématiques qui tiennent compte de nos objectifs. Il s'agit de la :

- problématique d'une gestion efficace du recrutement;
- problématique d'une meilleure gestion de la formation;
- problématique d'une meilleure gestion des mouvements du personnel au MPDEPP-CAG;
- problématique d'une évaluation objective des RH ;
- problématique de l'amélioration des conditions de travail.

En effet, quelle performance peut-on attendre d'un personnel quand il n'existe pas une gestion efficace de sa formation ? Quand la gestion de sa carrière pose d'importants problèmes et quand il ne fait pas l'objet d'une évaluation basée sur des critères pertinents ?

Dans l'impossibilité d'étudier toutes ces problématiques répertoriées, nous avons opéré un choix.

Le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application les connaissances acquises au cours de notre formation en gestion des ressources humaines au cycle II, mais aussi, de faire comprendre aux autorités du MPDEPP-CAG, surtout celles qui ont en charge la gestion des ressources humaines, que la formation est un investissement qui doit être rentabilisé et optimisé mais surtout une activité de GRH qu'il faut bien planifier, et gérer en vue de son efficacité et de sa pertinence.

La formation apparaît aujourd'hui comme un facteur déterminant dans les stratégies de développement institutionnel de toute organisation qui se veut dynamique et compétitive. Elle est un puissant moyen de conservation, d'adaptation et de développement des ressources humaines. Dans le contexte de l'Administration Publique béninoise, si cette préoccupation n'a pas été occultée, l'absence des actions préalables qui doivent sous-tendre sa mise en œuvre est révélatrice de beaucoup d'insuffisances de divers ordres.

Dans ce contexte, il est plus que nécessaire que le Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale opère une réforme de sa pratique de gestion de la formation de son personnel afin que cette dernière serve les objectifs de la structure. La problématique qui est relative à cette question est celle de la mise en place d'une meilleure pratique de gestion de la formation. Le problème général est celui d'une mauvaise gestion de la formation.

Les problèmes spécifiques qui sont liés à ce problème général sont :

- inexistence d'une politique de formation ;
- inexistence d'un plan de formation ;
- absence de transparence dans le processus de gestion de la formation ;

- non-pertinence des besoins de formations au MPDEPP-CAG ;
- absence d'évaluation post-formation.

Dans le souci de résoudre les différents problèmes spécifiques liés à cette problématique, nous avons décidé de réfléchir sur le sujet : « **Contribution à une amélioration du système de gestion de la formation du MPDEPP-CAG.** »

Intéressons-nous à présent à la spécification de la problématique relative au sujet.

II - SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

Les différentes évolutions technologiques et organisationnelles accroissent les déficits de qualifications et peuvent faire apparaître aussi certains excédents, ce qui crée des ajustements multiples et permanents. Il paraît donc nécessaire de prendre certaines mesures pour résoudre les divers problèmes de qualité, de motivation, de qualification que peut occasionner une telle situation.

Parmi ces actions, figure en bonne place la formation du personnel. La finalité des actions de formation au sein d'une structure de travail est d'améliorer les performances et la productivité du personnel dans le but d'atteindre ses objectifs.

Mais force est de constater que cette place de la formation dans le processus de développement des entreprises et organisations publiques n'est pas bien internalisée au MPDEPP-CAG. C'est pourquoi, il est urgent de revoir la pratique actuelle de la formation afin de la rendre plus bénéfique au personnel.

A cet effet, la résolution des problèmes spécifiques pourrait résorber les nombreux dysfonctionnements constatés.

Ainsi, les trois (3) derniers problèmes spécifiques sont tous liés aux insuffisances du système de formation au MPDEPP-CAG. Il s'agit de :

- la non-pertinence des besoins de formations identifiés au MPDEPP-CAG ;
- l'absence de transparence du processus de gestion de la formation ;
- l'absence d'évaluation post-formation.

Quant au premier problème spécifique à savoir, l'inexistence d'une politique de formation pour le MPDEPP-CAG, s'il intéresse la formation, il couvre d'autres aspects sinon toutes les sous-fonctions de la GRH. Il semble dès lors qu'il n'est pas indispensable de retenir ce problème dans la problématique choisie car il peut être perçu ultérieurement lors de la détermination des causes supposées.

S'agissant du deuxième problème spécifique relatif à l'inexistence de plan de formation, un avant projet de plan de formation élaboré par un cabinet est en instance de validation. Dès que ce document sera validé, ce problème sera résolu.

De tout ce qui précède, la problématique spécifiée se présente comme suit :

Problème général

Mauvaise gestion de la formation du personnel du MPDEPP-CAG

Problèmes spécifiques

- la non-pertinence des besoins de formations au MPDEPP-CAG (PS1);
- l'absence de transparence dans le système de gestion de la formation (PS2);
- l'absence d'évaluation post-formation (PS3).

Paragraphe 2 : De la détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Après avoir choisi le sujet et spécifié les problèmes, il nous paraît nécessaire de préciser comment nous entendons les résoudre.

I - APPROCHE THEORIQUE DE RESOLUTION DU PROBLEME GENERAL

Le problème général soulevé est la mauvaise gestion de la formation du personnel du MPDEPP-CAG.

La résolution de ce problème tiendra compte essentiellement de la nécessité d'utiliser la formation professionnelle continue comme outil de réalisation de la performance de l'organisation. Les autorités du MPDEPP-CAG se doivent donc d'intégrer la formation dans leur politique d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines mises à leur disposition. Le Ministère souffre, à la fois, des problèmes de formation et des problèmes que la formation peut contribuer à corriger. Pour cela, il doit s'atteler à identifier et à résoudre tous les dysfonctionnements qui caractérisent le système actuel de formation.

II- APPROCHES THEORIQUES DE RESOLUTION DES PROBLEMES SPECIFIQUES

Le problème spécifique n°1 est relatif à la non-pertinence des besoins de formation identifiés au MPDEPP-CAG. Retenons que l'étape d'identification des besoins de formation est celle qui permet de recenser les compétences du personnel à développer et les insuffisances à corriger.

La réussite de cette étape est nécessaire car elle influe sur la qualité de la formation et sur les activités de la structure. Pour cela, la résolution de ce problème passera par la formation des différents responsables sur les techniques d'analyse et de détermination des besoins de formation.

Par ailleurs, le problème spécifique n°2 relatif à l'absence de transparence dans le processus de gestion de la formation sera résolu par l'instauration d'une communication claire entre les responsables en charge et le personnel sur la formation en général et sur la nécessité de planification des actions.

Le problème spécifique n°3 trouvera sa résolution dans la sensibilisation des responsables de la DRH sur l'utilité et l'importance d'évaluer l'impact des actions de formation sur la qualification et le rendement du personnel. Cela leur permettra de relever les insuffisances et de les corriger.

Le cadre théorique sera présenté dans la section 1 ainsi que la méthodologie de l'étude. La section 2 prendra en compte les approches de solutions aux problèmes en résolution ainsi que les conditions de mise en œuvre de ces solutions.

Section 1 : Cadre théorique et de la méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs à la revue de littérature

I - DES OBJECTIFS DE L'ETUDE ET DE LA FORMULATION DES HYPOTHESES

A - Fixation des objectifs

Ils seront fixés en fonction du problème général et des problèmes spécifiques. Ils comportent donc un objectif général et des objectifs spécifiques.

- **Objectif général**

Contribuer à l'amélioration du système de gestion de la formation au MPDEPP-CAG.

- **Objectifs spécifiques**

Ils seront formulés par rapport aux problèmes spécifiques identifiés ainsi qu'il suit :

OS n°1 : Amener le MPDEPP-CAG à mieux déterminer les besoins de formation ;

OS n°2 : Proposer les conditions d'un processus transparent ;

OS n°3 : Amener le MPDEPP-CAG à évaluer les actions de formation.

B – Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Elles concernent essentiellement le niveau spécifique et général et sont donc formulées à partir des problèmes général et spécifique identifiés.

- **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1**

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 se limitent pas aux seules demandes des salariés. Ils résultent aussi de la prise en compte d'un certain nombre d'événements inhérents à la vie de l'organisation.

Face au problème relatif à la non-pertinence des besoins de formation identifiés au MPDEPP-CAG, nous avons, dans un premier temps, retenu comme cause de ce problème la méconnaissance par les Chefs de services de l'importance d'une bonne identification des besoins de formation dans le processus de formation.

Mais, il faut aussi reconnaître que les besoins vont demeurer non pertinents si les responsables des structures du Ministère ne maîtrisent pas les techniques d'identification des besoins même s'ils admettent l'importance de l'identification. Nous avons retenu comme cause **la non maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation par les responsables.**

« La non-pertinence des besoins de formation est due à la non maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation par les responsables » : hypothèse spécifique n°1.

- **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2**

L'absence de transparence dans le processus de gestion de la formation peut être due à l'absence de communication conséquente. Le plan de formation devrait faire l'objet d'une large diffusion à l'échelle de l'organisation afin que tous

les salariés en soient informés. Le défaut de cette mesure crée un climat de scepticisme à l'égard du système de formation.

Par ailleurs, le processus de choix des bénéficiaires est aussi une manifestation probable de l'absence de transparence du système. En effet, les formations sont arrêtées par la DRH après analyse des besoins exprimés par les Directions Techniques. A l'issue de cette opération, tous les besoins ne sont pas pris en compte.

Ainsi, des outils rationnels de détermination des besoins, notamment la GPEC, l'analyse des dysfonctionnements ne sont pas utilisés. Aucune démarche rationnelle et rigoureuse ne justifiant les décisions en formation, les salariés non bénéficiaires peuvent conclure au favoritisme des responsables à l'égard de certains agents. Il en résulte que la cause possible en l'espèce est **l'absence de communication sur le système de formation**.

« L'absence de transparence du système de gestion de la formation est due à l'absence de communication dans le domaine » : hypothèse spécifique n° 2.

- **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3**

Les causes supposées être à la base du problème spécifique n°3 sont :

- la non définition d'objectifs clairs
- la non-clarification des responsabilités de chacun.
- la non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation.

En prenant la non-fixation d'objectifs clairs comme étant à la base de l'absence d'évaluation post-formation, nous retenons une possibilité, mais cela n'est pas plausible. Si les objectifs sont fixés, il faudra alors la maîtrise des techniques d'évaluation pour favoriser sa réalisation.

Nous avons imaginé la non-clarification des responsabilités. Cette cause aussi ne nous paraît pas plausible ; car si les responsabilités sont bien clarifiées et

que les techniques d'évaluation post-formation ne sont pas maîtrisées, le problème demeure. Nous pensons donc qu'à la base de ce problème il y a comme cause **la non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation.**

Ainsi, l'hypothèse n°3 sera formulée comme suit : « *l'absence d'évaluation post-formation s'explique par la non maîtrise par les responsables en charge de cette activité des techniques d'évaluation post-formation.* ».

- **Cause et hypothèse liées au problème général**

Au niveau général, nous n'avons pas pu identifier une cause générique qui puisse prendre en compte les différentes causes spécifiques à partir d'un lien générique unique.

Par conséquent, nous ne pouvons émettre une hypothèse générale en l'absence d'une cause générale.

C – Tableau de bord de l'étude (TBE)

Le tableau de bord ci-après est un tableau récapitulatif qui sert de guide pour l'étude. Il permet de réaliser de façon ordonnée l'étude sans dévier de ses objectifs.

Tableau 4 : Tableau de bord de l'étude (TBE)

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		<u>Problème général</u> Mauvaise gestion de la formation	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration du système de gestion de la formation au MPDEPP-CAG	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique 1</u> - Non-pertinence des besoins de formation identifiés au MPDEPP-CAG ;	<u>Objectif spécifique 1</u> - Amener le MPDEPP-CAG à mieux déterminer les besoins de formation ;	<u>Cause spécifique 1</u> - La non maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation ;	<u>Hypothèse spécifique 1</u> La non-pertinence des besoins de formation est due à la non maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation ;
	2	<u>Problème spécifique 2</u> - L'absence de transparence du système de gestion de la formation ;	<u>Objectif spécifique 2</u> - Proposer les conditions d'un processus transparent ;	<u>Cause spécifique 2</u> - Absence de communication sur le système de formation ;	<u>Hypothèse spécifique 2</u> La non transparence du processus de gestion de la formation est due à l'absence de communication sur le système de formation ;
	3	<u>Problème spécifique 3</u> - Absence d'évaluation post-formation.	<u>Objectif spécifique 3</u> - Amener le MPDEPP-CAG à évaluer les actions de formation.	<u>Cause spécifique 3</u> - La non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation.	<u>Hypothèse spécifique 3</u> La non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation est à la base de l'absence d'évaluation post-formation.

Source : Résultats de l'étude

II - REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Pour ce faire, il sera question d'exposer à travers ces thématiques, le point des connaissances liées au problème général d'une mauvaise gestion de la formation au MPDEPP-CAG, puis celles liées aux problèmes spécifiques en résolution qui sont :

- la non-pertinence des besoins de formation identifiés au MPDEPP-CAG (PS1);
- l'absence de transparence du système de gestion de la formation (PS2);
- l'absence d'évaluation post-formation (PS3).

Mais avant l'exposé des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques, il nous paraît indispensable d'apporter des précisions sur quelques concepts :

- La formation : c'est l'action de former, d'instruire, d'inculquer à quelqu'un une connaissance, un savoir. Recevoir une formation, c'est acquérir des connaissances ou de nouvelles compétences. Jean Marie PERRETI définit la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes » (**J. M. PERRETI**, 2000, P 191-206).

On distingue la formation initiale et 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. C'est la formation reçue donc à l'école, à l'université.

La formation professionnelle quant à elle est définie par Jean Pierre CITEAU comme « l'ensemble des dispositions (pédagogiques) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle » (J. P. CITEAU, 2002, p 113).

L'expression formation professionnelle des agents de l'Etat » recouvre la formation professionnelle initiale et la formation professionnelle continue.

La formation professionnelle initiale a pour objectif de donner à des jeunes sous statut scolaire et universitaire, une formation professionnelle qualifiée.

Les actions de formation initiale des agents de l'Etat sont définies comme les formations qui ont pour but de préparer à un emploi avant la titularisation. Elles concernent les fonctionnaires stagiaires, et ceux admis aux concours ou examens professionnels dans un nouveau corps. On parle aussi de formation professionnelle initiale d'application. Les actions de formation professionnelle continue des agents de l'Etat correspondent à celles qui interviennent après la titularisation dans le corps et regroupent entre autres :

- les actions de perfectionnement statutaire, qui sont dispensées aux agents en application des dispositions contenues dans le statut du corps auquel ils appartiennent ;
- les actions de perfectionnement et/ou d'adaptation à de nouvelles fonctions, mais qui ne sont pas directement liées à un changement de grade ou de corps.

C'est la mise en commun efficace et consensuelle de tous ces différents types d'actions de formation pour atteindre un objectif donné qu'on appelle la formation.

En effet, gérer, c'est assurer l'administration, l'organisation et le traitement d'un ensemble de données. C'est administrer au mieux une situation malgré les difficultés.

A - Point des connaissances sur le problème de la non-pertinence des besoins de formation

Il s'agira ici de développer les théories des auteurs qui ont réfléchi sur la non-pertinence des besoins de formation identifiés.

Selon **Alain MEIGNANT**, 1995, p.125, le terme besoin exprime souvent cette idée finalement naïve qu'il suffit de demander directement aux gens quels sont leurs *besoins* pour qu'ils les expriment de façon fiable. Ce faisant, on confond *le besoin*, au sens où nous en parlons ici, et l'envie. A l'inverse, le fait qu'un salarié exprime le souhait de se former à la langue anglaise ne signifie pas nécessairement qu'il en a besoin. Le fait qu'il n'exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin : peut-être son poste de travail va-t-il être profondément transformé dans les mois ou les années qui viennent sans qu'il en ait la moindre idée.

Un besoin de formation pertinent ne peut donc pas reposer uniquement sur les demandes des salariés.

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 subsidiaire par rapport aux précédents, joue souvent un rôle très important : l'offre de formation.

B – Point des connaissances sur le problème de l'absence de transparence dans le système de formation

L'organisation de l'information nécessaire au bon fonctionnement du service et de celle des salariés sur la formation constitue un premier volet de la gestion de la formation. La gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses engagées représentent le second volet.

L'information sur la formation dans l'entreprise et sur les possibilités de congé-formation doit favoriser la mise en œuvre d'une politique adaptée. Cette

information doit être donnée dès l'accueil, voire lors du recrutement. Les brochures d'accueil comportent généralement une présentation de la politique de formation de l'entreprise et des possibilités offertes.

La planification et le suivi des envois en formation impliquent une coordination étroite avec les services et le respect de diverses procédures (**J. M. PERRETI**, 2004).

Le mode de prise de décision des actions de formation détermine l'équité du processus. Il importe pour ne pas tomber dans le favoritisme, de déterminer les actions de formation sur une base rationnelle. La DRH doit jouer également un rôle d'information au sujet des programmes de formation, auprès des employés (**Sylvie St-Onge et al.**, 2004, p.249).

C- Point des connaissances sur le problème de l'absence d'évaluation post-formation

L'évaluation permet en effet, de déterminer les retombées de cet investissement qu'est la formation. (**Kirkpatrick, 1998**).

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

1 – Les quatre niveaux de l'évaluation post-formation

L'évaluation post-formation se fait à quatre niveaux :

Niveau 1 : le niveau de satisfaction ;

Niveau 2 : le niveau pédagogique ;

Niveau 3 : le niveau du transfert sur les situations de travail ;

Niveau 4 : le niveau de l'évaluation des effets.

Tableau 5 : Quatre niveaux d'évaluation de la formation

Niveau 1 EVALUATION DE SATISFACTION	Niveau 2 EVALUATION PEDAGOGIQUE	Niveau 3 EVALUATION DU TRANSFERT SUR LES SITUATIONS DE TRAVAIL	Niveau 4 EVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION
Quelle est l'opinion "à chaud" des stagiaires sur la prestation de formation ?	Les stagiaires ont-ils acquis les connaissances et savoir-faire prévus ?	Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris ?	La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés ?
	Les ont-ils mémorisés ? (évaluation pédagogique différée).		

Source : Extrait de "Manager la formation" Alain MEIGNANT (p298)

2 – Les méthodes d'évaluation de la formation

Il existe deux méthodes d'évaluation :

L'évaluation « à chaud » qui est une évaluation du processus par questionnaire en fin de stage. L'évaluation du processus est celle des moyens, des outils et des différentes activités mis en place pour assurer les résultats attendus. L'évaluation porte sur les conditions dans lesquelles ont été produits les résultats.

L'évaluation « à froid » qui est une évaluation des résultats par questionnaire ou entretien trois à six mois après la formation, vise à évaluer l'impact de la formation sur le système Compétence, Motivation, Environnement (CME). Trois questions sont nécessaires : la formation a-t-elle amélioré sensiblement les compétences des apprenants ? A-t-elle été à l'origine d'une évolution des motivations des stagiaires au sens large du terme : satisfaction,

implication et processus motivationnel ? A-t-elle eu un impact sur leur environnement de travail ? (**Marc DENNERY**, 2006, p. 151-157).

Après l'évaluation au niveau des salariés eux-mêmes, il reste à poser le problème de l'efficience, à établir le rapport entre le coût d'obtention du résultat et le résultat produit. A supposer que le résultat visé ait été atteint, est-on sûr de l'avoir atteint au meilleur coût ? On peut observer un changement mais rien ne permet d'affirmer de façon rigoureuse que le même résultat n'aurait pas été atteint en mobilisant moins de moyens. Jusqu'à présent, les méthodes manquent pour répondre à ce type de question (**Alain MEIGNANT**, 1995, p321).

Il importe à présent de retenir la démarche méthodologique qui soutendra notre travail.

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée

La méthodologie adoptée comporte une approche empirique (I) et une approche théorique (II).

I - APPROCHE EMPIRIQUE

Elle fera ressortir les objectifs de la collecte des données, les méthodes de collecte des données, l'échantillon à questionner, la spécification des données ainsi que le dépouillement et la présentation des résultats.

A – Objectifs de la collecte des données

La collecte des données a pour objectif de recueillir les informations permettant de vérifier les différentes hypothèses de recherche formulées. Ainsi, elle nous permettra de voir si :

- la non-pertinence des besoins de formation est due à la méconnaissance des méthodes d'identification des besoins de formation ;

- l'absence de transparence du système de gestion de la formation est due à l'absence de communication sur le système de formation ;
- la non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation est à la base de l'absence d'évaluation post-formation.

B - Méthodes de la collecte des données

Deux sortes de méthodes sont à distinguer :

- les méthodes qualitatives ;
- et les méthodes quantitatives.

En tenant compte du sujet de la présente étude, nous avons opté pour les méthodes qualitatives qui sont : l'observation, les entretiens et l'enquête documentaire.

1- L'observation

Il s'agit d'observer directement le déroulement matériel des activités de chaque service et de noter les faits marquants.

2- Les entretiens

Nous avons procédé dans le cadre de notre étude à des entrevues directes, structurées et orientées avec les Directeurs et certains chefs de services du ministère ainsi que le personnel à partir d'un guide d'entretien.

Le reste du personnel a été interrogé à l'aide d'un questionnaire.

3- Enquête documentaire

Cette enquête nous a conduit, dans le cadre de l'étude, à exploiter des documents relatifs à la gestion des ressources humaines et à la formation en particulier.

Pour ce faire, nous nous sommes rendus dans les bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), où nous avons consulté des ouvrages traitant de la gestion des ressources humaines en général et de la formation en particulier.

Nous avons également effectué quelques recherches sur l'internet pour avoir accès à quelques articles traitant de la formation.

C – L'échantillon de l'enquête

Notre échantillon impose de respecter la proportion de chacune des catégories professionnelles du MPDEPP-CAG. Ainsi, ledit échantillon est composé de 35 agents de la catégorie A, 45 agents des catégories B et C et 45 agents des catégories D et E, soit au total 125 agents.

D - Spécification des données

Enfin, les données à recueillir ont pour finalité la vérification des hypothèses des trois (3) problèmes spécifiques. Les questions à poser visent alors la vérification de ces hypothèses.

De toutes les questions, certaines semblent mettre en évidence directement la justesse ou non des hypothèses. Il s'agit des questions dites fondamentales ci-après :

Comment les besoins en formation sont-ils déterminés au MPDEPP-CAG ?

Sur quelle base certains agents sont-ils envoyés en formation et d'autres non ?

Les formations offertes sont-elles en adéquation avec les postes que vous occupez ?

Les formations permettent-elles de transférer les connaissances, habiletés et attitudes en milieu de travail ?

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

E - Dépouillement et présentation des données

Les résultats de cette enquête par questionnaire complétés avec les informations recueillies à l'aide du guide d'entretien seront traités manuellement et présentés sous forme de tableau et/ou de graphique.

II - APPROCHE THEORIQUE

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

A- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non-pertinence 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. 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 opinions émises par la majorité des responsables.

La question fondamentale liée à ce problème est la question n°3 se trouvant au niveau du guide d'entretien et est formulée de la façon suivante :

Quelle est selon vous, la cause de la non-pertinence des besoins réels de formation ?

- Méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins
- Non maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation
- Mauvaise volonté des responsables chargés de le faire
- Autres, à préciser.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'absence de transparence du processus de gestion de la formation.

A ce niveau, le choix de notre seuil de décision sera basé sur la collecte des informations liées aux questions n° 12, 14, 15 et 16 du questionnaire. Les réponses à ces différentes questions nous permettront de savoir ce que pensent les agents de la manière dont les bénéficiaires des différentes formations organisées sont choisis, ce qui confirmera ou infirmera l'hypothèse liée à ce problème spécifique.

Nous considérons donc comme motif acceptable celui qui sera avancé par la majorité des agents.

C – Seuil de décision lié au problème de l'absence d'une évaluation post-formation

L'approche théorique qui nous paraît nécessaire ici, est celle énoncée par L. BELANGER, A. PETIT, J. L. BERGERON et A. MEIGNANT qui suggère les quatre critères d'évaluation et demande la fixation des objectifs et la prédéfinition des conditions de réalisation.

A votre avis, l'absence d'évaluation post-formation a pour cause ?

- Non définition des objectifs
- Non-clarification des responsabilités
- Non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats de formation
- Autres, à préciser.

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

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

Dans cette dernière section, nous allons présenter la réalisation des enquêtes, analyser les résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses de travail émises, proposer les solutions aux différents problèmes et enfin définir les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : De la collecte des données, de la présentation des données à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic

I - COLLECTE DES DONNEES

A- Préparation et réalisation de la collecte

Cet exercice fait suite à celui déjà effectué au niveau de la conception des questionnaires dans la rubrique théorique. Pour ce faire, il est nécessaire de rappeler l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données pour l'enquête. Ainsi, sur une population mère de cinq cent soixante onze (571), nous avons retenu un échantillon de cent vingt cinq (125) agents.

Pour obtenir des données complètes dans une recherche, il est exigé l'utilisation d'outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations dont nous avons besoin. A cet effet, nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire à l'endroit du personnel du MPDEPP-CAG.

Pour l'élaboration des questionnaires, nous avons veillé à ce que les questions tiennent compte des informations recherchées.

Avant d'administrer le questionnaire, nous l'avons testé auprès d'un nombre réduit d'agents. Cela nous a permis de l'affiner en tenant compte des observations faites par les personnes consultées.

B- Réalisation de la collecte

La réalisation de la collecte s'est effectuée du 5 au 12 novembre 2009 au MPDEPP-CAG.

C- Difficultés rencontrées et limites des données

Dans la recherche de données utiles à la réalisation de ce mémoire, nous avons connu quelques difficultés dues à la lenteur avec laquelle les questionnaires ont été renseignés, la réticence et même le refus de coopérer de certains agents.

Toutefois ces difficultés n'ont pas eu une incidence de nature à remettre en cause l'intérêt et la portée des résultats obtenus.

Le dépouillement des questionnaires a conduit aux résultats ci après :

II - PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA COLLECTE

Les résultats de la collecte seront ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution. Nous présenterons et analyserons les données à caractère quantitatif.

Il est important de noter que sur un échantillon total de cent vingt cinq (125) personnes, nous avons distribué cent (100) questionnaires compte tenu du niveau des agents, mais seuls 85 ont été récupérés soit 85%. Mais parmi les 85 récupérés, 2 n'ont pas pu être exploités en raison de la mauvaise qualité des informations fournies.

A- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 1

Le problème spécifique n°1 est la non-pertinence des besoins de formations au MPDEPP-CAG. La présentation et l'analyse de ces données se feront au moyen de tableaux et de graphiques.

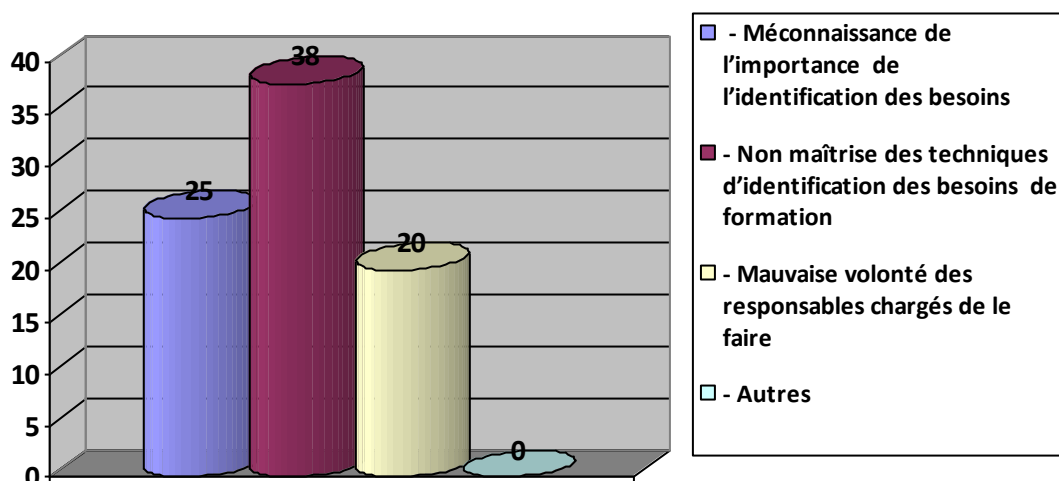
Tableau n°6 : Répartition selon la cause de la non-pertinence des besoins de formations

Question	Réponses	Nombres	%
Quelle est, selon vous la cause de la non-pertinence des besoins de formation ?	- Méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins	25	30,12
	- Non maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation	38	45,78
	- Mauvaise volonté des responsables chargés de le faire	20	24,10
	- Autres	00	00

Source : Résultats des enquêtes

Les résultats de la question relative à la cause de la non-pertinence des besoins de formation nous montrent que 38 agents, soit 45,78% ont avancé comme cause la non maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation contre 25, soit 30,12% qui avancent comme cause la méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins ; 20 autres enquêtés soit 24,10% avancent la mauvaise volonté des responsables chargés de la faire. La cause retenue par la majorité des enquêtés est donc la non maîtrise par les responsables des techniques d'identification des besoins de formation.

Graphique n°3 : Cause de la non-pertinence des besoins de formation



Source : Résultats des enquêtes

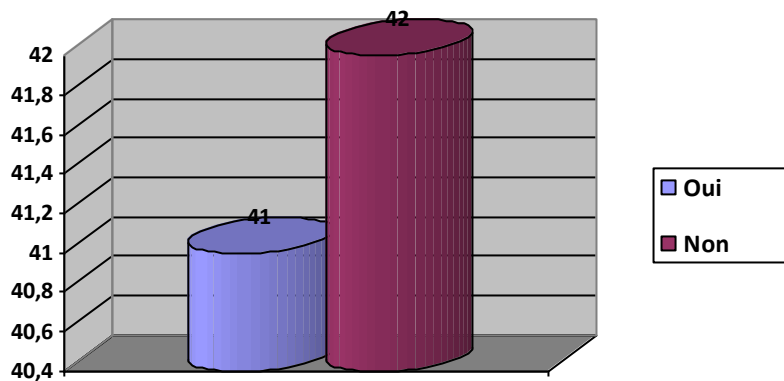
Tableau n°7 : Répartition selon le processus d'identification des besoins de formation

Questions	Réponses	Nombres	%
Votre poste de travail est-il décrit ?	Oui	41	49,40
	Non	42	50,60
Connaissez-vous les compétences qui y sont attachées ?	Oui	68	81,93
	Non	15	18,07
Parvenez-vous à assumer toutes les responsabilités liées à votre poste de travail ?	Oui	37	44,58
	Non	46	55,42
Le système d'évaluation permet-il de détecter des problèmes qui peuvent être résolus par des actions de formation ?	Oui	44	53,01
	Non	39	46,99
Pensez-vous que les formations sont décidées dans le but de combler les problèmes de formation détectés lors de l'évaluation annuelle des performances ?	Oui	38	45,78
	Non	45	55,22

Source : Résultats des enquêtes

Selon l'enquête réalisée et selon les résultats de la première question présentés dans le tableau n°7, 41 agents, soit 49,40 ont répondu que leur poste de travail est décrit contre 42 agents (**50,60**) qui ont répondu non ; ce qui nous amène à déduire que malgré l'inexistence de fiche de poste, la moitié des enquêtés pensent que leur poste de travail est décrit et qu'ils connaissent les compétences qui y sont attachées (68 pour oui et 15 pour non).

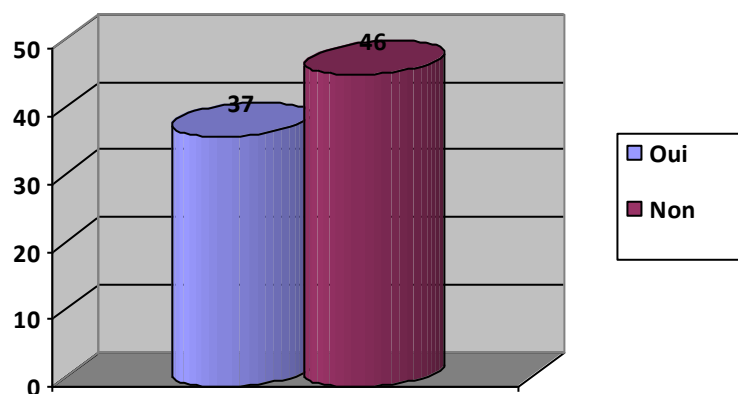
Graphique n°4 : Votre poste de travail est-il décrit ?



Source : Résultats des enquêtes

Lorsqu'on interroge les 83 personnes enquêtées sur la question de savoir si elles parviennent à assumer toutes les responsabilités liées à leur poste de travail, 37 agents, soit 44,58% de notre échantillon ont répondu oui et 46 personnes, soit 55,42% ont répondu non comme l'illustre l'histogramme du graphique suivant.

Graphique n°5 : Parvenez- vous à assumer toutes les responsabilités liées à votre poste de travail ?



Source : Résultats des enquêtes

A la question de savoir comment les besoins de formation sont-ils identifiés au MPDEPP-CAG, 43 soit 51,81% des personnes enquêtées ont répondu qu'ils sont constitués des demandes des salariés ; 25 soit 30,12% ont répondu que les besoins sont identifiés sans tenir compte des attributions et du profil de l'agent et 15 soit 18,07% ont répondu qu'ils ne savent pas comment les besoins sont identifiés.

La question n°3 du questionnaire relative à comment identifie-t-on les besoins de formation, a fait l'objet d'un guide d'entretien auprès de certaines autorités du ministère et du responsable en charge de la formation à la DRH. Les différentes réponses données par les personnes questionnées nous montrent que l'identification des besoins est basée en grande partie sur les demandes formulées par les agents.

Ces résultats montrent clairement que les besoins ne sont pas identifiés sur une base réelle et que les agents n'ont pas une idée claire de la manière dont l'identification se fait.

B - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 2

Le problème spécifique n°2 est l'absence de transparence dans le processus de gestion de la formation. La présentation et l'analyse de ces données se feront au moyen de tableaux et de graphiques.

Tableau n°8 : Communication sur le système de gestion de la formation

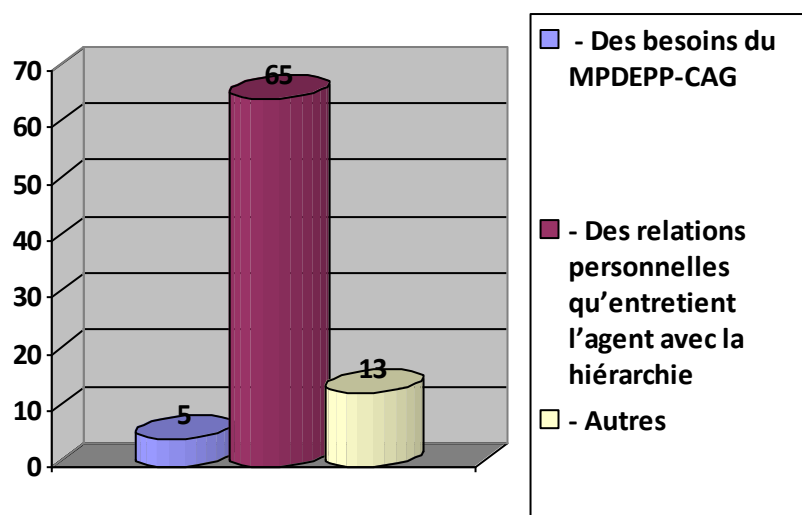
Questions	Réponses	Nombre	%
Bénéficiaire d'une formation découle :	- Des besoins du MPDEPP-CAG	5	6,02
	- Des relations personnelles qu'entretient l'agent avec la hiérarchie	65	78,31
	- Autres	13	15,66

Existe-t-il des critères pertinents de sélection des participants à la formation ?	Oui	3	3,61
	Non	80	96,39
Les participants ont-ils toujours le niveau requis pour suivre la formation ?	Oui	35	42,17
	Non	48	57,83
Communique-t-on les actions de formation arrêtées ainsi que la liste des bénéficiaires ?	Suffisamment	3	3,61
	Pas assez	70	84,34
	Pas du tout	10	12,05

Source : Résultats des enquêtes

La majorité des personnes enquêtées (65 soit 78,31%) pensent que bénéficier d'une formation découle des relations personnelles qu'entretient l'agent avec la hiérarchie contre seulement 5, soit 6,02% qui pensent qu'il découle des besoins de formation. 13 agents, soit 15,66% ont donné d'autres réponses qui nous ont été difficiles à regrouper. Ces résultats sont illustrés par le graphique suivant.

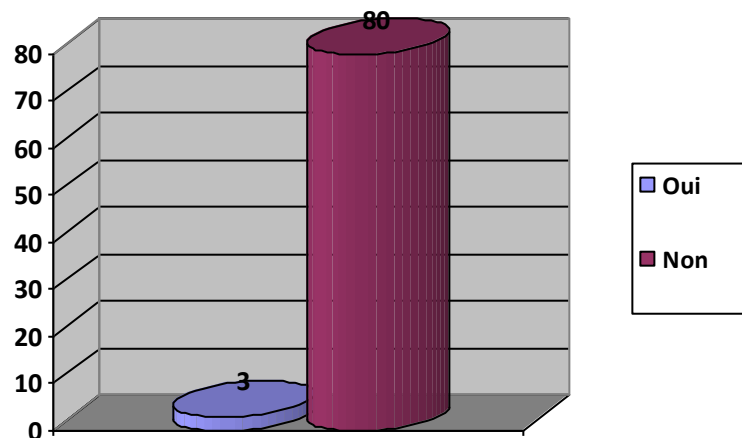
Graphique n°6 : De quoi découle l'octroi d'une formation ?



Source : Résultats des enquêtes

La quasi-totalité des personnes enquêtées (80 soit 96,39%) ont répondu qu'il n'existe pas de critères pertinents de sélection des participants à une formation, puisque c'est seulement 3 agents, soit 3,61% qui ont affirmé le contraire. Ceci vient confirmer le commentaire de la première question.

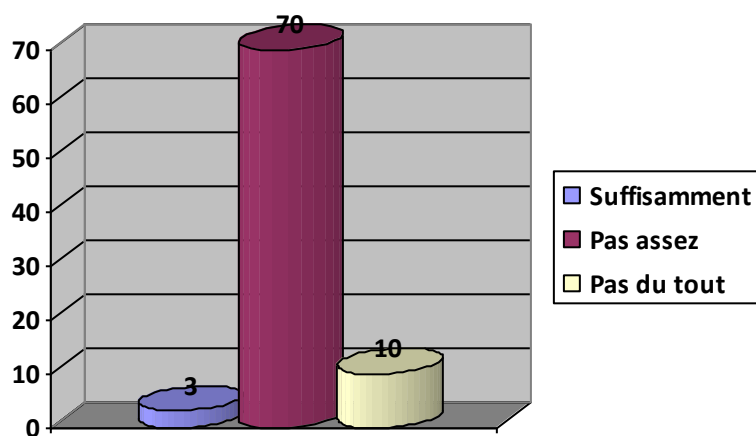
Graphique n°7 : Existe-t-il des critères pertinents de sélection des participants à la formation ?



Source : Résultats des enquêtes

Le graphique ci-dessous illustre les résultats de la question de savoir si les actions de formation arrêtées sont communiquées aux bénéficiaires.

70 personnes enquêtées soit 84,34% ont répondu qu'elles ne le sont pas assez contre 10 soit 12,05% qui pensent qu'elles ne le sont pas du tout. Seulement 3, soit 3,61% pensent qu'elles le sont suffisamment. Ce qui nous amène à dire que les actions de formation sont communiquées mais de manière insuffisante.

Graphique n°8 : Communiqué-t-on les actions de formation arrêtées et les bénéficiaires ?

Source : Résultats des enquêtes

C - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3

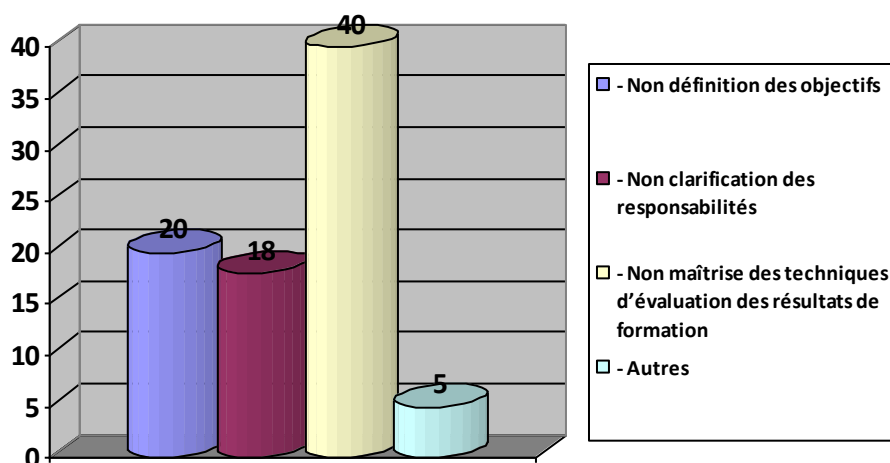
Le problème spécifique n°3 est l'absence d'évaluation post-formation. La présentation et l'analyse de ces données se feront au moyen de tableaux et de graphiques.

Tableau n°9 : Répartition selon la cause de l'absence de l'évaluation post-formation

Question	Réponses	Nombres	%
A votre avis l'absence d'évaluation des résultats de formation a pour cause :	- Non définition des objectifs	20	24,10
	- Non-clarification des responsabilités	18	21,69
	- Non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats de formation	40	48,19
	- Autres	5	6,02

Source : Résultats des enquêtes

Graphique n°9 : Cause de l'absence de l'évaluation post-formation



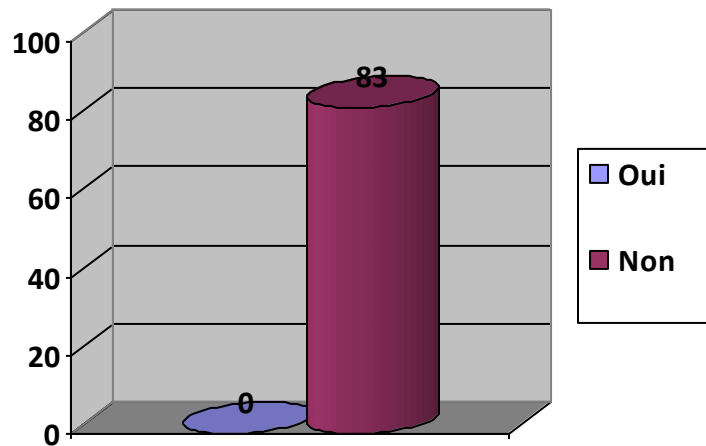
Source : Résultats des enquêtes

Les résultats de la question relative à la cause de l'absence de l'évaluation post-formation nous montrent que 40 agents, soit 48,19% ont avancé comme cause la non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats de formation contre 20, soit 24,10% qui avancent comme cause la non définition des objectifs ; 18 autres enquêtés soit 21,69% avancent la non-clarification des responsabilités. La cause retenue par la majorité des enquêtés est donc la non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats de formation.

Tableau n°10 : Evaluation des actions de formation

N° d'ordre	Questions	Réponses	Nombres	%
1	Les actions de formation suivies sont- elles évaluées à la fin des formations ?	Oui	00	00
		Non	83	100
2	Existe-t-il un suivi et un contrôle du transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations dans votre milieu de travail ?	Oui	18	21,69
		Non	65	78,31

Source : Résultats des enquêtes

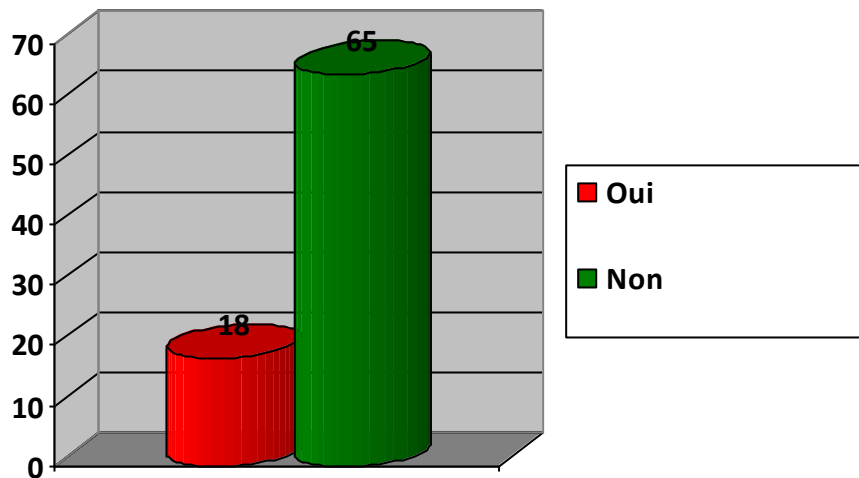
Graphique n°10 : Evaluation des actions de formation

Source : Résultats des enquêtes

En ce qui concerne le volet évaluation des formations et en réponse à la question « les actions de formation sont-elles toujours évaluées à la fin des formations ? », la totalité des enquêtés (83 agents soit 100% de notre échantillon) a répondu que les actions de formation ne sont pas évaluées. Ce qui vient confirmer notre problème spécifique n°3 « absence d'évaluation post-formation ».

A la question « Existe-t-il un suivi et un contrôle du transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations dans votre milieu de travail ? », 21,69% des agents ont répondu oui contre 78,31% qui ont répondu non. Ces résultats nous font donc remarquer que certains agents ont reconnu qu'il y a un suivi et un contrôle du transfert des connaissances tout en reconnaissant que les actions de formation ne sont pas évaluées. Ils pensent donc que ce suivi est fait de façon tacite dans l'exécution des tâches courantes.

Graphique n°11 : Existence d'un suivi et d'un contrôle du transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations dans votre milieu de travail



Source : Résultats des enquêtes

Les entretiens avec les autorités ont permis de constater que les responsables RH rencontrent des difficultés à mesurer les effets de la formation sur le résultat des employés bénéficiaires.

En somme, à la question de savoir si la pratique actuelle de la formation les agréée, la majorité des agents soit 75% a répondu non. Ce qui prouve que la gestion de la formation au MPDEPP-CAG connaît un malaise et nécessite par conséquent une amélioration.

III – VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Avant de procéder à la synthèse du diagnostic, nous procéderons successivement à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décision fixés.

A – Vérification des hypothèses

La vérification consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquêtes pour enfin établir le

diagnostic. Nous procéderons hypothèse par hypothèse. Nous considérons comme motif acceptable celui qui sera avancé par la majorité des agents.

1 – Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Après l'analyse des diverses informations que nous avons collectées dans le cadre de notre recherche, nous retenons que la cause de la non-pertinence des besoins de formation au MPDEPP-CAG est la non maîtrise par les responsables des techniques d'identification des besoins de formation, car 45,78% des personnes interrogées, c'est-à-dire la majorité, ont retenu cette hypothèse.

Ainsi, l'hypothèse n°1 selon laquelle la non-pertinence des besoins de formation est due à la non-maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation par les responsables se trouve vérifiée.

2 – Degré de vérification de l'hypothèse n°2

De l'analyse des données mobilisées, il ressort que les agents n'ont pas une idée claire de la manière dont la pratique de la formation est gérée au MPDEPP-CAG. La grande majorité des enquêtés pensent que bénéficier d'une formation découle des relations personnelles qu'entretient l'agent avec la hiérarchie malgré le fait que les autorités affirment le contraire. D'autres données viennent appuyer cette idée car la quasi-totalité des agents interrogés affirment qu'il n'existe pas de critères pertinents de sélection des bénéficiaires. Ce qui nous amène à dire que le choix des bénéficiaires ne repose sur aucune base concrète.

Une nuance mérite d'être faite car 84,34% des enquêtés affirment également que les actions de formation arrêtées ainsi que la liste des bénéficiaires sont communiquées mais pas assez. Ce qui voudrait dire que même s'il y a une absence de communication autour du système de formation lui-même, les actions de formation arrêtées ainsi que la liste des bénéficiaires font dans une certaine mesure, l'objet d'information au sein des structures respectives.

De ce fait, nous pouvons dire que l'hypothèse n°2 c'est-à-dire « l'absence de transparence du système de gestion de la formation est due à l'absence de communication dans le domaine » se trouve partiellement vérifiée.

3 – Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Pour la vérification de cette hypothèse liée à l'insuffisance d'objectivité dans les notes attribuées, il a été décidé que le seuil de décision retenu pour la vérification de cette hypothèse est tout item qui aura la pondération la plus élevée.

De l'analyse des données, il ressort que 48,19% des enquêtés c'est-à-dire la majorité, ont retenu comme cause la non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats des actions de formation.

En définitive, on retient que la non maîtrise des techniques d'évaluation des actions de formation est la raison fondamentale qui justifie l'absence d'évaluation post-formation.

B – Etablissement du diagnostic

1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que **la non-pertinence des besoins de formation est due à la non maîtrise des techniques d'identification des besoins.**

2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Suite à la vérification de l'hypothèse n°2 et compte tenu de la nuance faite, nous pouvons retenir que **l'insuffisance de communication sur le système de formation explique l'absence de transparence dans le processus de formation.** Le personnel du ministère n'a pas toutes les informations nécessaires au fonctionnement du système de formation.

3- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n°3 nous conduit à conclure que **l'absence d'évaluation post-formation au Ministère est due à la non maîtrise des techniques d'évaluation des actions de formation.**

Paragraphe 2 : De la mise en place d'une meilleure gestion de la formation

Rappelons ici que notre objectif général est de contribuer à l'amélioration du système de gestion de la formation au MPDEPP-CAG et que pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques. Les causes supposées nous ont conduites à formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic. A partir de ces derniers, nous pourrions proposer des approches de solutions et fixer les conditions de mise en œuvre pour une meilleure gestion de la formation du personnel.

I – LES APPROCHES DE SOLUTION AUX DIFFERENTS PROBLEMES IDENTIFIES

Les solutions seront proposées par rapport à chaque problème spécifique.

A- Les solutions à la non-pertinence des besoins de formation identifiés

Les besoins en formation expriment un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart doit être cependant dû à un manque de compétences. Les facteurs révélant le manque de compétences, les facteurs inducteurs des besoins de formation sont : l'environnement externe, l'environnement interne, le niveau réel du personnel, la stratégie de l'entreprise et l'offre de formation. Les informations fournies par ces facteurs doivent faire l'objet d'analyse pour identifier les besoins en formation.

L'identification des besoins commence par la cueillette des données. Celle-ci repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste du travail. Elles doivent permettre de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans une organisation. Elles doivent fournir des renseignements pertinents, par exemple sur le taux des accidents au travail, sur les qualifications possédées par les agents dans chaque service et pour chaque niveau hiérarchique, etc.

Le tableau ci-dessous liste quelques moyens de cueillette de données avec leurs avantages, inconvénients et recommandations.

Tableau n°11 : Quelques moyens de cueillette de besoins de formation

Moyens et description	Avantages	Inconvénients	Recommandations
Entretien : discussion entre deux personnes ou une personne et un groupe de personnes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aide à révéler les sentiments, les causes et les solutions possibles ; 2. Donne la chance aux membres de l'organisation d'exprimer leurs opinions et suggestions 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coûte cher en temps ; 2. Est difficile de quantifier les résultats ; 3. L'interviewé peut se sentir sur la « sellette » 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer le protocole, au besoin ; 2. Porter attention à l'écoute et surtout ne pas porter de jugement ; 3. Eviter que l'entretien ne soit vu comme un moyen de vente d'un programme de formation
Questionnaire : ensemble de questions incluses dans un document pour recueillir des faits spécifiques concernant les besoins de formation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rejoint plusieurs individus en peu de temps ; 2. Coûte peu cher ; 3. Favorise une réponse sans crainte ou gêne ; 4. Les renseignements sont faciles à résumer et à analyser 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elimine les réponses imprévues ; 2. Peut être difficile à mettre au point ; 3. Ne cerne pas facilement les problèmes et les solutions ; 4. Permet un faible taux de réponse 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emettre des formulaires selon les besoins ; 2. Garder l'anonymat ; 3. Les questions devront engendrer des résultats favorables et défavorables à la formation
Centre d'évaluation : endroit où les candidats passent plusieurs épreuves	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excellent moyen pour évaluer le potentiel et les besoins spécifiques en formation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coûte cher 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etendre à plusieurs catégories du personnel dans l'organisation et non seulement aux cadres
Tests et examens : interrogations sous forme écrite ou orale auxquelles on soumet certains individus afin de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aident à découvrir des déficiences spécifiques chez les individus ; 2. Aident à trouver des 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fidélité et la validité des tests et examens laissent souvent à désirer ; 2. Les résultats obtenus ne sont pas souvent concluants ; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les tests doivent être valides et fidèles ; 2. Les tests doivent être pertinents ; 3. Chaque test doit servir un but spécifique

découvrir leurs potentialités	candidats à qui il est possible d'accorder une formation ; 3. Aident à rapporter et à comparer les résultats		
Analyse des emplois et évaluation des rendements : consultation des renseignements déjà accumulés sur l'employé	1. Donnent des renseignements précis quant aux postes occupés par les employés et sur leur rendement ; 2. Morcellent l'emploi et découvrent les parties qui sont besoin de formation	1. Coûtent cher ; 2. Obligent une analyse d'emploi ; 3. Découvrent les besoins des employés et non ceux de l'organisation	1. L'analyse de l'emploi doit être claire et précise ; 2. Il doit y avoir un lien entre l'analyse de l'emploi et le rendement actuel ; 3. Il faut consulter l'employé au sujet de son travail et de son rendement
Statistiques et rapports : documents dans lesquels plusieurs renseignements sur le passé sont accumulés	1. Aident à accumuler et à révéler toutes les améliorations du passé ; 2. Permettent de mesurer les conséquences des problèmes ; 3. Sensibilisent mieux les membres de la direction sur les besoins de formation	1. Peuvent ne pas donner les causes et les solutions du manque de formation ; 2. Peuvent être trop nombreux pour se faire une opinion juste ; 3. Peuvent être dépassés et ne pas présenter la situation du présent	1. Garder toujours ces statistiques et rapports afin de voir où les lacunes prennent naissance

Source : Charles Larocque, « la Formation des cadres : bilan des pratiques dans les grandes entreprises au Québec », Gestion, vol. 5, nov. 1980, p. 82

Après avoir recueilli toutes les données nécessaires, il faut les analyser afin de déterminer la formation que les agents devront recevoir pour satisfaire les exigences de l'organisation. Cette analyse permet de justifier l'existence de la formation. Il s'agit d'une justification fondée sur des faits démontrant qu'il y a

des écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des agents dans les postes qu'ils occupent actuellement.

Lors de l'analyse des données recueillies, plusieurs catégories de besoins sont mises à jour. Il paraît donc important de les classer. La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle évite l'ambiguïté sur les besoins de formation. La question suivante se pose : la formation doit-elle correspondre à un besoin de caractère strictement professionnel pour l'agent ou purement à une action de culture personnelle ?

Il est, en effet, rare d'obtenir une catégorie de besoin de formation uniquement professionnelle ou personnelle, surtout pour la formation liée aux activités de relations humaines (sauf pour quelques exceptions, comme la préparation à la retraite). La plupart du temps, la formation rejoint les deux aspects, par exemple la communication interpersonnelle, l'expression orale, etc.

Après avoir fait une identification des besoins, il faudrait qu'il y ait une analyse des besoins et une communication soutenue sur le système.

B- Les solutions à l'absence de transparence dans le système de formation

A cet effet, il faut remarquer que la transparence du système est une question de perception. En effet, la perception que les travailleurs ont du système est fondamentale. Il faut alors rechercher les moyens de créer ce sentiment à leur niveau.

Par conséquent, il est indispensable que les employés du MPDEPP-CAG soient informés sur le processus de détermination des besoins de formation. Cela apaiserait les personnes qui pensent que les formations sont attribuées en fonction des affinités. Mais avant, il faut nécessairement qu'une méthode rationnelle de détermination des besoins comme celle proposée ci-dessus soit

adoptée. Or la rationalité de la détermination des besoins exige le Système d'Appréciation des Performances et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Par ailleurs, le plan de formation, une fois élaboré, doit être diffusé à l'échelle de l'organisation pour créer un climat de transparence permettant de réduire la méfiance au sujet de la gestion de la formation.

Par rapport à la transparence du système, il faut également insister sur le fait que le personnel du MPDEPP-CAG doit comprendre que les personnes bénéficiaires des actions de formation, le sont non en raison des relations qu'elles ont avec leurs supérieurs, mais parce que leur départ en formation répond à un besoin du ministère. Une méthode rationnelle de détermination des besoins est donc un moyen efficace pour réaliser la transparence du processus de choix des bénéficiaires.

Cela implique en effet, que les formations ne soient pas octroyées aux bénéficiaires en raison des liens personnels qu'ils entretiennent avec le supérieur hiérarchique. Or, pour que les supérieurs ne puissent plus attribuer des formations par affinité, il faut qu'il existe une méthode rationnelle de choix adoptée par le ministère.

Enfin, la communication de la liste des formations arrêtées ainsi que celle des bénéficiaires doit être accentuée et étendue à tout le personnel du Ministère.

Voici un test qui permettra une première réflexion sur l'état de la communication de la fonction formation avec le reste de l'entreprise : un test qui permettra aux responsables en charge de la formation de s'auto-évaluer et d'évaluer leur capacité à renseigner les agents sur tout ce qui concerne la pratique de la formation dans l'organisation.

Tableau n°12 : Comment communiquez-vous la fonction formation ?

TEST	1	2	3	4	5
1. La présentation de vos programmes (catalogues, brochures...) permet-elle aux hiérarchiques et aux salariés de se faire une idée précise des objectifs visés et des profits qui peuvent en être retirés ?					
2. Après les actions de formation importantes, faites-vous un rapport sur les résultats obtenus aux responsables concernés ?					
3. Disposez-vous d'un tableau de bord qui vous permette de rendre compte, au-delà des informations administratives classiques (nombre de stagiaires, d'heures, etc.) de l'état d'avancement de la réalisation des orientations politiques de la formation ?					
4. Avez-vous mis en place un plan d'amélioration de la qualité des services rendus à l'entreprise par la formation ?					
5. Passez-vous suffisamment de temps, à votre avis, avec les opérationnels, pour être au courant de leurs problèmes et de leurs besoins ?					
6. Le comité de Direction consacre-t-il un temps qui vous paraît suffisant pour débattre des objectifs et des résultats de la formation ?					
7. La fonction Personnel s'applique-t-elle à elle-même les principes de gestion de Ressources Humaines et de management qu'elle demande aux opérationnels de mettre en œuvre ?					
8. Le passage par la fonction formation, à temps plein ou à temps partiel, est-il valorisant pour la carrière d'un cadre dans votre entreprise ?					
9. Le plan de formation est-il établi en partant des besoins des opérationnels et des grandes fonctions ?					
10. A votre avis, la fonction formation est-elle considérée par les autres fonctions de l'entreprise comme un partenaire efficace dans le traitement de leurs problèmes de compétences ?					

Source : Extrait de "Manager la formation" Alain MEIGNANT (p53)

C- Les solutions à l'absence d'évaluation post-formation

La formation n'améliorera pas beaucoup le travail des employés si ceux-ci ne reçoivent jamais de rétroaction sur la qualité de leur travail ou si l'on ne fait appel à une vérification de leur compétence qu'une fois par an. L'idéal serait de se conformer aux postulats suivants :

1. l'évaluation de la formation établit avec objectivité le degré avec lequel les changements sont survenus ;
2. le choix d'une mesure valable permet d'obtenir une évaluation objective d'un programme de formation ;
3. les évaluateurs posséderont deux qualités indispensables : un esprit logique et une connaissance technique. Lors de leur sélection, ils devront prouver qu'ils possèdent ces deux qualités.

De plus, l'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité de l'individu (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc.). Pour cueillir ces renseignements, deux formes d'évaluation sont utilisées :

1 – L'évaluation informelle

C'est habituellement le supérieur immédiat qui porte un jugement sur son subordonné après la formation de ce dernier. Dans la pratique, la plupart des petites et moyennes entreprises utilisent cette forme d'évaluation.

2 – L'évaluation formelle

Il s'agit d'évaluer, de la façon la plus objective possible, les résultats obtenus par les formés. Pour ce faire, il faut revoir les objectifs mesurables fixés pour le programme de formation et la contribution spécifique du participant

après avoir suivi le programme de formation. Pour vérifier cette contribution, on peut se servir des éléments suivants :

- a) consulter les dossiers des participants en examinant les différents résultats (sur la productivité, sur le taux d'absentéisme, sur le taux d'accident, etc.) afin de déterminer des écarts « avant-après » la période de formation ;
- b) tester les participants en mesurant, par des examens, les changements apparents dus à la formation ;
- c) évaluer le rendement des participants : cela est nécessaire seulement si le programme de formation ne peut être mesuré quantitativement (ex. : l'évaluation du travail d'un cadre) ;
- d) consulter les participants : un questionnaire pourrait être un outil utilisé pour connaître les opinions des gens formés au sujet du programme de formation.

Tableau n°13 : Techniques d'évaluation des activités de formation

TECHNIQUES UTILISEES	ENTREPRISES UTILISANT CETTE TECHNIQUE (/15)
Questionnaire d'appréciation de la session	9
Demandes verbales de commentaires aux participants	7
Demandes verbales de commentaires aux supérieurs	6
Commentaires spontanés des supérieurs	6
Evaluation du rendement	3
Autres techniques d'évaluation	4

Source : Charles Larocque, « la Formation des cadres : bilan des pratiques dans les grandes entreprises au Québec », Gestion, vol. 5, nov. 1980, p. 74

De toute façon, les solutions proposées ne peuvent être une réalité que sous certaines conditions.

II - LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS ET LA SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

L'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

A - Recommandations à l'endroit de la DRH

Pour qu'une amélioration de la gestion de la formation soit effective au niveau du MPDEPP-CAG, il faut que la DRH mène un certain nombre d'actions que sont :

- Mettre en place une technique appuyée d'outils pour effectuer l'identification ;
- Former les cadres et supérieurs hiérarchiques ;
- Concevoir et adopter les outils ;
- Mettre en place une procédure.

B - Recommandations à l'endroit du MPDEPP-CAG

Les recommandations à l'endroit du MPDEPP-CAG sont :

- Mettre à la disposition de la DRH, des cadres qualifiés et en nombre suffisant ;
- Doter la DRH des moyens matériels et financiers nécessaires adéquats.

Au terme de ce travail, il est nécessaire de faire la synthèse de tout ce qui a constitué sa substance, depuis la problématique jusqu'aux approches de solutions en passant par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses. Il nous paraît plus indiqué de le faire à travers un tableau récapitulatif : tableau de synthèse de l'étude.

Tableau n°14 : Synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses	Causes réelles	Diagnostic	Solutions et conditions de mise en œuvre
Niveau Général	<u>Problème général</u> Mauvaise gestion de la formation	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration du système de gestion de la formation au MPDEPP-CAG	-	-	-	-	-
Niveaux spécifiques	<u>Problème spécifique 1</u> Non-pertinence des besoins de formation identifiés au MPDEPP-CAG.	<u>Objectif spécifique 1</u> Amener le MPDEPP-CAG à mieux déterminer les besoins de formation.	<u>Cause spécifique 1</u> - La non maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation.	<u>Hypothèse spécifique 1</u> La non-pertinence des besoins de formation est due à la non maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation.	<u>Causes réelles 1</u> La non maîtrise des techniques d'identification des besoins.	<u>Diagnostic 1</u> La non-pertinence des besoins de formation est due à la non maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation.	<u>Solution 1</u> - Adopter une méthode rationnelle de détermination des besoins ; - Classer les besoins selon l'ordre de priorité des actions à entreprendre au sujet de la formation.

<p><u>Problème spécifique 2</u></p> <p>L'absence de transparence du système de gestion de la formation ;</p>	<p><u>Objectif spécifique 2</u></p> <p>Proposer les conditions d'un processus transparent.</p>	<p><u>Cause spécifique 2</u></p> <p>- Absence de communication sur le système de formation.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 2</u></p> <p>La non transparence du processus de gestion de la formation est due à l'absence de communication sur le système de formation.</p>	<p><u>Causes réelles 2</u></p> <p>L'insuffisance de communication sur le système de formation.</p>	<p><u>Diagnostic 2</u></p> <p>La non transparence du système de gestion de la formation est due à une insuffisance de communication sur le système de formation.</p>	<p><u>Solution 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Informer le personnel sur le processus de détermination des besoins ; - Accentuer la communication sur l'ensemble du système de formation.
<p><u>Problème spécifique 3</u></p> <p>Absence d'évaluation post-formation.</p>	<p><u>Objectif spécifique 3</u></p> <p>Amener le MPDEPP-CAG à évaluer les actions de formation.</p>	<p><u>Cause spécifique 3</u></p> <p>- La non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 3</u></p> <p>La non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation est à la base de l'absence d'évaluation post-formation.</p>	<p><u>Causes réelles 3</u></p> <p>La non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation.</p>	<p><u>Diagnostic 3</u></p> <p>La non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation est à la base de l'absence d'évaluation post-formation.</p>	<p><u>Solution 3</u></p> <p>Appliquer les quatre niveaux d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - évaluation de satisfaction ; - évaluation pédagogique ; - évaluation du transfert sur les situations de travail ; - évaluation des effets de la formation.

							<p><u>Conditions de mise en œuvre des solutions</u></p> <ul style="list-style-type: none">- mettre en place une technique appuyée d'outils pour effectuer l'identification ;- former les cadres et supérieurs hiérarchiques ;- concevoir et adopter les outils ;- mettre en place une procédure;- doter la DRH des moyens humains, matériels et financiers nécessaires.
--	--	--	--	--	--	--	--

Source : Résultats de l'étude

Conclusion Générale

Les ressources humaines d'un pays constituent la richesse la plus importante. Pour cela, la mise en place d'une politique rigoureuse destinée à valoriser au mieux le potentiel humain existant doit demeurer une priorité. Cela suppose la mise en œuvre de moyens appropriés dont la formation.

Nos recherches au Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale où nous avons effectué notre stage nous ont révélé l'existence de certaines insuffisances en matière de formation. Parmi ces insuffisances, nous avons choisi trois (3) regroupés sous le problème général de la mauvaise gestion de la formation au MPDEPP-CAG sur lequel nous avons basé notre étude. Ce sont :

- la non-pertinence des besoins de formation identifiés au MPDEPP-CAG ;
- l'absence de transparence du système de gestion de la formation ;
- l'absence d'évaluation post-formation.

En vue de la résolution de ce problème, il est important que le MPDEPP-CAG se dote de moyens suffisants pour la mise en œuvre conséquente des propositions formulées ci-dessous :

- L'adoption d'une méthode rationnelle de détermination des besoins de formation ;
- Informer le personnel sur le processus de détermination des besoins et accentuer la communication sur l'ensemble du système de formation ;
- Appliquer les quatre niveaux d'évaluation post-formation qui peuvent se résumer à l'évaluation au niveau du supérieur hiérarchique, au niveau du bénéficiaire et au niveau des clients ou des usagers.

Mais pour que le changement attendu de la mise en œuvre de ces solutions soit possible, il faut que le ministère dote principalement la DRH des moyens humains, matériels et financiers nécessaires adéquats.

BIBLIOGRAPHIE

I/ OUVRAGES GENERAUX

- PERETTI, J. M., (2003-2004) : « *Gestion des ressources humaines* », 11^{ème} édition, Paris, Vuibert, 284 pages ;
- ST-ONGE, S. et al., (2004) : « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, 706 pages ;
- CITEAU, J. P., (2000) : « *Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques* », 2^{ème} édition, Paris, Armand Colin, 227 pages ;
- DOLAN, S. et Randall S. SCHULER, (2000) : « *La Gestion des Ressources Humaines au seuil de l'an 2000* » 2^{ème} édition, Editions du renouveau pédagogique, 747 pages ;
- CAUDEN, J. et A. A. SANCHES, (1997) : « *Gestion des Ressources Humaines* », Edition Berger-Levrault, 342 pages ;
- MEIGNANT, A., (1995) : « *Les compétences de la fonction ressources humaines* », Editions Liaisons, 152 pages.

II/ OUVRAGES SPECIALISES

- MEIGNANT, A., 1995 : « *Manager la formation* », Paris, Liaisons et Convergence S.A., 342 pages ;
- DENNERY, M., 1999 : « *Piloter un projet de Formation* », 4^{ème} Edition, Paris ;
- SEKIOU, L. et al., 1986 : « *Gestion du personnel* », les Editions d'Organisation, 5, rue Rousselet, 75007 Paris.

III/ TEXTES JURIDIQUES

- ASSEMBLEE NATIONALE, 1986, « ***Loi 86-013 du 26 février 1986, portant statut général des Agents Permanents de l'Etat*** », Porto-Novo ;
- Décret n°2005-108 du 09 mars 2005 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat ;
- Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme administrative, (1998) : « ***Politique Nationale de Formation Professionnelle Continue*** ».

IV/MEMOIRES

- VIGNON, A. et Daniel DOSSOU, (2002) : « ***Contribution à l'amélioration du système de formation des Agents Permanents de l'Etat dans l'administration publique béninoise : Cas du ministère en charge de la protection sociale*** », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC ;
- AKOBI, B., (2007) : « ***Quelle gestion de la formation pour servir la performance des ressources humaines du Port Autonome de Cotonou ?*** », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC ;
- AGBOHOUI, C., (2007) : « ***Conditions d'amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH du MTA*** », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC.

V/AUTRES DOCUMENTS

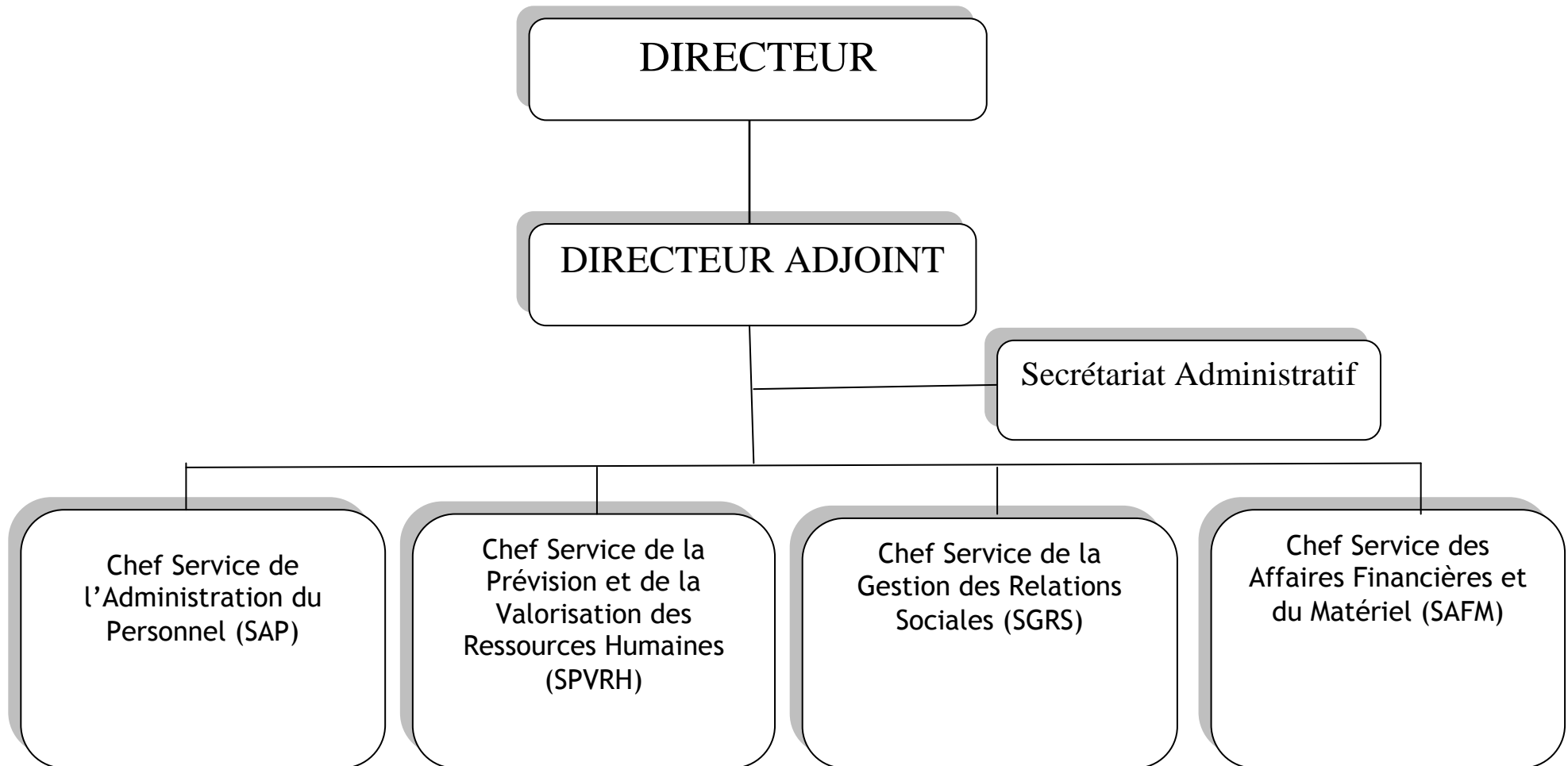
- Cours de VIGNON, Léone sur « ***Formation et développement des ressources humaines dans les organisations*** », ENAM, Abomey-Calavi ;
- KATUALA (J), DIALLO (A) et LOWENTHAL (J), (1986) : Séminaire organisé sous l'égide de l'Association Nord-Américaine des facultés

d'Administration publique (NASPAA) par l'Université d'Etat de Washington et le séminaire francophone en management du développement de l'Université de Pittsburgh : « ***le Management des ressources humaines dans les entreprises en République Populaire du Bénin*** »

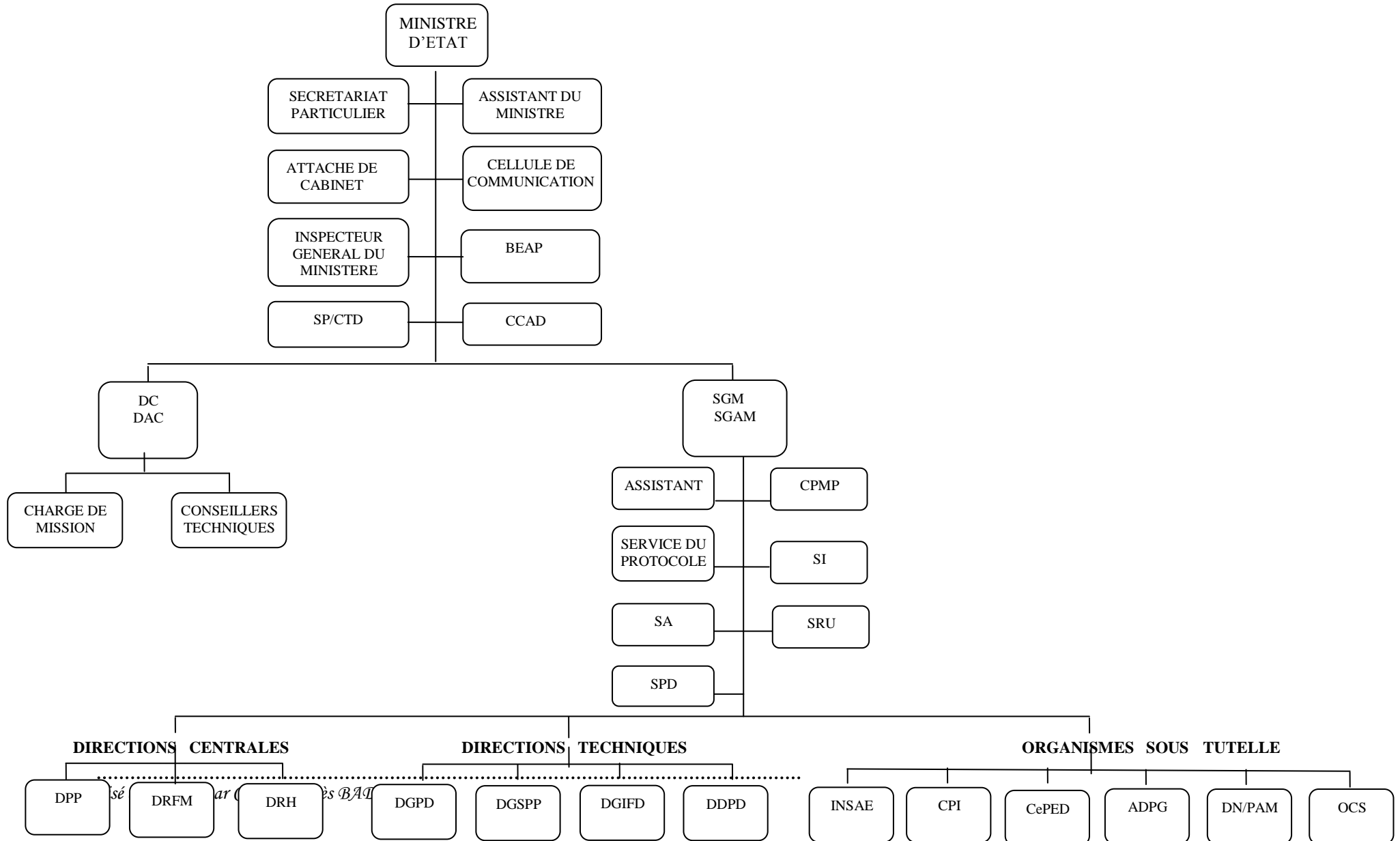
- Cours de MASSOUGBODJI (F.), 2007, sur « ***Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*** », ENAM, Abomey-Calavi.

ANNEXES

Annexe 1 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



Annexe 2 : ORGANIGRAMME DU MINISTRE DE LA PROSPECTIVE, DU DEVELOPPEMENT, DE L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DE LA COORDINATION DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE (MPDEPP-CAG)



Annexe n°3 : QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin du cycle II en Gestion des Ressources Humaines à l'ENAM, nous avons choisi, à l'occasion de notre stage pratique au Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale, de mener une réflexion sur le thème : « **Contribution à l'amélioration du système de formation du MPDEPP-CAG** ». Une étude sur un sujet aussi important ne peut se réaliser avec succès sans votre bienveillante participation.

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

I - Identification des besoins de formation

(Outils et techniques de recueil des besoins)

1)- Votre poste de travail est-il décrit ?

Oui

Non

2)- Connaissez- vous les compétences qui y sont attachées ?

Oui

Non

3)- Parvenez- vous à assumer toutes les responsabilités liées à votre poste de travail ?

Oui

Non

Si non, la formation peut-elle vous permettre de les assumer pleinement ?

Oui

Non

4)- Dans l'affirmative, pourquoi n'en avez-vous pas bénéficié ?

La hiérarchie ne se préoccupe pas de mes besoins de formation

La hiérarchie propose chaque année les mêmes séries de formation

Le MPDEPP-CAG ne dispose pas assez de crédit de formation pour s'occuper de la formation de son personnel

5) Depuis que vous êtes affecté au MPDEPP-CAG, avez-vous participé à au moins une formation ?

Oui

Non

- Si non, pourquoi ?

.....
.....

6) Qui est l'organisateur de la ou des formation(s) que vous avez suivies ?

DRH

MPDEPP-CAG

Autres

Si autres, précisez :

.....

7) Comment les besoins de formation sont –ils déterminés au MPDEPP-CAG ?

.....

.....

8) Le système d'évaluation permet-il de détecter des problèmes qui peuvent être résolus par des actions de formation ?

Oui

Non

9) Pensez-vous que les formations sont décidées dans le but de combler les problèmes de formation détectés lors de l'évaluation annuelle des performances?

Oui

Non

10) Pour les formations suivies, avez- vous été consulté ou questionné en vue du recueil de vos besoins de formation?

Oui

Non

11) Les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations sont toujours celles dont vous avez vraiment besoin dans l'exécution de votre travail ?

Oui

Non

II- Communication sur le système de gestion de la formation

12- Bénéficiaire d'une formation découle :

Des besoins du MPDEPP-CAG

Des relations personnelles qu'entretient l'agent avec la hiérarchie?

Autres,

préciser.....

.....

Justifier votre réponse :

.....

.....

.....

13- Sur quelle(s) base(s), se fait le choix des bénéficiaires des formations ?

.....

.....
.....
.....
14- Existe-t-il des critères pertinents de sélection des participants à la formation ?

Oui

Non

15- Les participants ont-ils toujours le niveau requis pour suivre la formation ?

Oui

Non

16- Communique-t-on les actions de formation arrêtées et les bénéficiaires ?

Suffisamment ?

Pas assez ?

Pas du tout ?

17- Que pensez-vous du choix des bénéficiaires des actions de formation ?

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

III- Evaluation

18- Les actions de formation suivies sont- elles toujours évaluées à la fin des formations ?

- Par la DRH

Oui

Non

- Par le MPDEPP-CAG

Oui

Non

Si oui, Justifiez votre

réponse.....
.....

19- Existe-t-il un suivi et un contrôle du transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations dans votre milieu de travail ?

Oui

Non

Si oui, comment se fait ce suivi et contrôle des formations que vous avez suivies ?

.....
.....

Merci.

.....
.....
7 – A votre avis l'absence d'évaluation des résultats de formation a pour cause :

Non définition des objectifs

Non-clarification des responsabilités

Non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats de formation

Autres, à

préciser.....

...

8 - De tout ce qui précède, la pratique actuelle de la formation au sein du ministère vous agréé-t-elle ?

Oui

Non

Merci.

Table des matières

IDENTIFICATION DU JURY.....	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT DU CHERCHEUR.....	ii
DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
GLOSSAIRE.....	ix
RÉSUMÉ	xi
ANNEXES	xiii
SOMMAIRE.....	xiii
<i>Introduction générale</i>	1
Section 1 : Du MPDEPP-CAG et de sa gestion des	4
ressources humaines	4
Paragraphe 1 : Le MPDEPP-CAG.....	4
I – HISTORIQUE, MISSION ET ATTRIBUTIONS DU MPDEPP-CAG	4
A – Historique.....	4
B - Missions et attributions	5
II - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU MPDEPP-CAG	7
A - Organisation.....	7
1 – Le cabinet	7
2 – Les structures rattachées au Ministre.....	7
3 – Le Secrétariat Général du Ministère	8
4 – Les Directions centrales.....	9
5 – Les Directions Techniques.....	9
6 – Les organismes sous tutelle.....	10
B - Fonctionnement	11
C - Présentation de la DRH.....	12
D – Le Personnel du MPDEPP-CAG	13
Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion des ressources humaines.....	16
I – LES PRATIQUES DE LA GRH AU MPDEPP-CAG	16
A – La pratique du recrutement	16
B- La pratique de gestion des mouvements du personnel.....	17

	90
C – La pratique de formation.....	18
D – La pratique de la notation du personnel.....	20
E – La pratique des conditions de travail	20
II - INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX	21
A - Inventaire des atouts.....	21
B - Inventaire des insuffisances.....	21
Source : Résultats de l'étude.....	23
Section 2 : Du ciblage de la problématique.....	24
I - CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ET FORMULATION DU SUJET	24
II - SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE	26
Paragraphe 2 : De la détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	28
I - APPROCHE THEORIQUE DE RESOLUTION DU PROBLEME GENERAL ..	28
II- APPROCHES THEORIQUES DE RESOLUTION DES PROBLEMES SPECIFIQUES	28
Section 1 : Cadre théorique et de la méthodologie de l'étude	31
Paragraphe 1 : Des objectifs à la revue de littérature.....	31
I – DES OBJECTIFS DE L'ETUDE ET DE LA FORMULATION DES HYPOTHESES	31
A - Fixation des objectifs.....	31
B – Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution	31
Source : Résultats de l'étude.....	35
II – REVUE DE LITTERATURE	36
A - Point des connaissances sur le problème de la non-pertinence des besoins de formation	38
B – Point des connaissances sur le problème de l'absence de transparence dans le système de formation.....	39
C- Point des connaissances sur le problème de l'absence d'évaluation post-formation..	40
Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée.....	42
I – APPROCHE EMPIRIQUE	42
A – Objectifs de la collecte des données	42
B - Méthodes de la collecte des données	43

	91
1- L'observation	43
2- Les entretiens	43
3- Enquête documentaire.....	43
C – L'échantillon de l'enquête.....	44
D - Spécification des données.....	44
E - Dépouillement et présentation des données.....	45
II - APPROCHE THEORIQUE	45
A- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non-pertinence des besoins de formation.....	45
B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'absence de transparence du processus de gestion de la formation.....	46
C – Seuil de décision lié au problème de l'absence d'une évaluation post-formation	46
Section 2 : Des enquêtes, de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions	47
Paragraphe 1 : De la collecte des données, de la présentation des données à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic	47
I - COLLECTE DES DONNEES.....	47
A- Préparation et réalisation de la collecte	47
B- Réalisation de la collecte	48
C- Difficultés rencontrées et limites des données.....	48
II - PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA COLLECTE	48
A- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 1.....	48
B - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 2.....	52
C - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3.....	55
III – VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	58
A – Vérification des hypothèses.....	58
1 – Degré de vérification de l'hypothèse n°1.....	59
2 – Degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	59
3 – Degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	60
B – Etablissement du diagnostic	60
1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	60
2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	60

	92
3- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	61
Paragraphe 2 : De la mise en place d'une meilleure gestion de la formation.....	61
I – LES APPROCHES DE SOLUTION AUX DIFFERENTS PROBLEMES IDENTIFIES	61
A- Les solutions à la non-pertinence des besoins de formation identifiés.....	61
B- Les solutions à l'absence de transparence dans le système de formation.....	65
C- Les solutions à l'absence d'évaluation post-formation.....	68
1 – L'évaluation informelle	68
2 – L'évaluation formelle	68
II - LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS ET LA SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE.....	70
A - Recommandations à l'endroit de la DRH.....	70
B - Recommandations à l'endroit du MPDEPP-CAG	70
Source : Résultats de l'étude.....	73
<i>Conclusion Générale</i>	75
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	77
<i>ANNEXES</i>	80
<i>Table des matières</i>	89