

REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

ଓଡ଼ିଆ ଶବ୍ଦମାନଙ୍କର ଉଚ୍ଚାରଣ ସୂଚୀ

OPTION

Management

FILIERE

Gestion des Ressources Humaines

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU
SYSTEME DE FORMATION A PSI
BENIN**

Réalisé et soutenu par :

Love Kaï GNANIH

Maître de stage

Mme Doris ZINSOU

Coordonnatrice Administrative

à PSI Bénin

Directeur de mémoire

**M. Brice ZINSOU
Enseignant à l'ENAM**

Janvier 2010

IDENTIFICATION DU JURY

- **PRESIDENT DU JURY : Mme Bernadette S. AGBOSSOU**
- **VICE-PRESIDENT DU JURY : M. Jean FANOUE**
- **MEMBRE DU JURY : M. Antoine HOUNNOUGA**

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 père, à titre posthume*

🕒 *A ma mère, pour son amour inconditionnel.*

🕒 *A Christiane GNANIH, pour tous ses sacrifices.*

🕒 *A Mes frères et sœurs : Modeste, Hélène, Stella, Marie-Claire et Joël GNANIH*

🕒 *A mes cousins Ginette, Jocelyn, Candice et Elodie SOSSOUKPE*

🕒 *A mes amis Elvire AKPOVI, Samuel SAGBOHAN, Carmen MORGEAN et Nadia
GUELLEYFADOTE.*

REMERCIEMENTS

- ✓ A monsieur Brice ZINSOU, Vous avez accepté diriger ce travail et nous avez soutenue tout au long de sa rédaction. Soyez-en honoré et assuré de notre profonde gratitude.
- ✓ Au Représentant Résident et au personnel de PSI BENIN.
- ✓ A Madame Doris ZINSOU, pour toute sa disponibilité.
- ✓ A Monsieur Christian ZOKPODO pour sa contribution à la réalisation de ce travail.
- ✓ A Romaric AMEGNANGLO, Ulrich AIHOUNZONON, Hermane AVOHOU, Yannick KOUAKANOU, Denis HOUGNIMON, Florent GBEDO, Simon Pierre SAGBOHAN, Hermann KINSIKLOUNON, Raymond KUESSI, Roland CAPO-CHICHI, Ahmed SERO pour l'aide et le soutien.
- ✓ A Monsieur Pascal GANDAHO pour son soutien.
- ✓ A tout le corps enseignant et administratif de l'ENAM.
- ✓ A tous ceux qui ont, d'une manière ou une autre, contribué à la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

SIGLES DEFINITIONS

PSI : Population Services International

RH : Ressources Humaines

DACO Directeur Adjoint Chargé des Opérations

CSC Chef Service Comptabilité

AAC Assistante Administrative chargée des Contrats

CPA Chargé Parc Automobile

CSME Chef Service Maintenance des équipements

CSD : Chef Service Distribution

CSSR : Chef Service Suivi Réseau

C RP : Chargés aux Relations Publiques

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

	PAGES
Tableau n°1 : Regroupement des problématiques par centres d'intérêts	P 15
Tableau n°2 : Tableau de bord de l'étude	P 22
Tableau n°3 : Tableau de synthèse de l'étude	P 56
Figure n°1 : Répartition socio-professionnelle du personnel	P 8
Figure n°2 : Répartition du personnel par sexe et par tranche d'âge	P 9
Figure n°3 : Implication du personnel dans l'élaboration du plan de formation	P 31
Figure n°4 : Communication sur le plan de formation	P 32
Figure n°5 : Appréciation de l'impact des formations sur le rendement des bénéficiaires	P 34
Figure n° 6 : Appréciation de l'impact des formations sur les activités des bénéficiaires	P 35

RESUME

PSI Bénin est une organisation qui dispose de multiples atouts tels que le la jeunesse et le niveau de qualification de son personnel, le management par objectifs.

En abordant l'étude du système de formation de PSI Bénin, nous avons remarqué toute l'importance que les responsables de cette organisation accordent au développement des compétences dont elle dispose.

Cependant quelques failles subsistent au niveau de cette organisation et peuvent constituer des obstacles à sa performance.

En effet, les insuffisances que nous avons identifiées ne permettent pas au personnel de PSI Bénin de se servir de la formation comme un véritable outil d'adaptation et de progrès.

En effet, notre étude nous a permis d'identifier des faiblesses relatives au contenu du plan de formation, le manque de communication sur le plan de formation, l'absence d'évaluation des actions de formation.

Par rapport à ces insuffisances, nous avons émis des hypothèses qui se sont vérifiées, ce qui nous a permis d'établir le diagnostic de notre étude.

Pour remédier à ces insuffisances constatées et vérifiées, nous avons proposé quelques approches de solutions telles que l'élaboration d'une politique de formation, la communication du plan de formation, la fixation des objectifs de formation, etc.

La mise en œuvre de ces approches de solutions contribuera à mettre en place une gestion optimale de la formation des ressources humaines de PSI Bénin.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

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

Paragraphe 1 : Cadre physique de l'étude

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

Section 2 : Spécification de la problématique et revue de littérature

Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 2 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : Approche méthodologique et présentation des données recueillies

Paragraphe 1 : Approche théorique et méthode empirique de l'étude

Paragraphe 2 : Présentation des données recueillies

Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement du Diagnostic

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

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

Section 1 : Approche de solutions

Paragraphe 1 : Relation entre politique de formation et plan de formation

Paragraphe 2 : Evaluation de la formation

Section 2 : Conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Informations nécessaires à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de formation

Paragraphe 2 : Conditions et outils d'évaluation de la formation

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

INTRODUCTION

Les organisations, quelle que soit leur nature, existent et fonctionnent grâce à diverses ressources : les ressources matérielles, financières, informationnelles et humaines. Ces dernières demeurent les plus importantes parce qu'elles donnent vie à l'organisation et utilisent les autres ressources pour l'animer. Autrement dit, sans ressources humaines, il n'existerait pas d'organisation.

Une organisation existe parce qu'elle a une mission. L'accomplissement de cette mission suppose des Hommes ayant les capacités et les compétences requises. Encore, faut-il que ces compétences ne restent pas figées et puissent s'adapter aux enjeux de l'organisation. Le développement des capacités, des potentialités dont disposent les ressources humaines est donc nécessaire. L'outil le plus efficace dans ce domaine demeure la formation. Car, elle permet aux ressources humaines de répondre aux exigences de leur poste de travail, d'accroître leur performance et par conséquent celle de l'organisation.

La formation apparaît donc comme un facteur de développement dont dépendent la performance et la survie des organisations. Cela sous-entend que le choix d'une formation ne doit pas se faire au hasard mais suivant une procédure bien déterminée. Il est aussi important et même indispensable de fixer les objectifs et les indicateurs de mesure devant servir de bases à l'appréciation de la formation suivie. Tous ces éléments, qu'il s'agisse des actions de formation, de leurs différents coûts, de leurs objectifs et même de leurs bénéficiaires, doivent figurer dans un document appelé plan de formation. Ce dernier précise, sur une période donnée, les actions de formation qui découlent des orientations de l'organisation.

En principe, ces orientations sont consignées dans la politique de formation. Il faut donc partir de la politique de formation pour élaborer le plan de formation.

Mais, nos constats au cours de notre stage de fin de formation à PSI Bénin révèlent une autre réalité. Nous avons, en effet, remarqué que cette organisation ne dispose pas d'une politique de formation devant servir de base à l'élaboration du plan de formation.

Par ailleurs, le plan de formation dont dispose PSI ne précise ni les objectifs de formation, ni les indicateurs de mesure et le personnel n'est pas informé des formations qui y sont programmées. Ces faiblesses ne sont pas de nature à permettre à PSI de faire de la formation un véritable outil de développement de ses ressources humaines.

C'est dans l'optique de proposer des solutions aux insuffisances évoquées plus haut et de rendre le système de formation de PSI Bénin plus performant que nous avons choisi de réfléchir sur le sujet intitulé « *Contribution à l'amélioration du système de formation à PSI Bénin.* »

Notre travail sera présenté suivant un plan tripartite.

Dans un chapitre préliminaire, nous ferons la restitution de nos observations de stage, identifierons les problèmes et les objectifs de recherche ; ensuite, dans le chapitre premier, nous présenterons et analyserons les données collectées, ce qui nous permettra d'établir un diagnostic. Enfin, dans le dernier chapitre, nous proposerons des solutions et leurs conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :

**CADRE DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

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

Nous présenterons, le cadre institutionnel et organisationnel de notre étude (section 1) ; ensuite, la restitution des observations de stages nous permettra d'aboutir à la problématique de notre étude (section 2).

Paragraphe 1 : Cadre physique de l'étude

I- Présentation de PSI Bénin

A- Bref historique de PSI

Population Services International (PSI) est une Organisation Non Gouvernementale Internationale dont le siège se trouve à Washigton DC aux Etats-Unis. PSI a été créée en 1970 pour rendre les contraceptifs plus largement disponibles aux populations. Au cours des 16 premières années, elle s'est consacrée à la planification familiale ; d'où le nom de Population Services International. PSI est installée dans plus de soixante (60) pays en voie de développement, en Asie, en Amérique Latine, en Europe et en Afrique. Elle intervient au Bénin depuis 1992.

B- Situation géographique et mission de PSI Bénin

Le siège de PSI Bénin se situe à Cotonou au quartier Sikècodji dans la rue CADMES non loin de l'ancien immeuble de la fondation ZINSOU.

Elle a pour mission de contribuer efficacement et durablement en collaboration avec le gouvernement, le secteur privé et les autres partenaires au développement, à l'amélioration de la santé des populations béninoises vulnérables et à faible revenu, à travers le marketing social et la communication.

Les activités découlant de sa mission, sont relatives aux domaines suivants :

- la communication pour la santé en matière de VIH/SIDA, de paludisme et de maladies diarrhéiques ;

- la santé de la reproduction ;
- et les activités socio-éducatives.

II- Structure organisationnelle de PSI Bénin

A- Rôle du représentant résident de PSI Bénin

PSI Bénin est dirigée par un représentant résident, il est chargé de :

- assurer la supervision technique, administrative et financière des projets ;
- superviser l'élaboration du plan des projets ;
- assurer la bonne utilisation des biens mis à la disposition des projets ;
- rendre compte régulièrement de l'état d'exécution des projets au siège situé aux Etats-Unis ;
- veiller à l'inventaire des biens des projets en fin d'exécution ;
- assurer toute autre mission à lui confiée par PSI/Washington (manuel de procédure de gestion des ressources humaines, p 3).

Il est appuyé par le directeur adjoint chargé des opérations, les conseillers techniques en marketing social, les responsables de départements et de coordination.

B- Fonctionnement de PSI Bénin

Il existe deux types de départements ; les départements supports et les départements programmes. Les départements sont subdivisés en coordinations et les coordinations en services. Notons que toutes les coordinations ne sont pas subdivisées en service.

❖ les départements programmes : Ils sont chargés d'élaborer des projets dans les différents domaines d'intervention de PSI Bénin en tenant compte des priorités du ministère de la santé en la matière. Il s'agit des départements VIH / Santé Familiale et Survie de l'Enfant.

❖ les départements supports : ils fournissent les diverses ressources nécessaires à la réalisation des activités de chaque projet. Il s'agit précisément du département distribution et relations publiques, du département communication et du département administration & finances.

❖ les coordinations : elles assurent la mise en œuvre et le suivi des activités découlant de l'attribution de leur département respectif. Elles sont au nombre de quinze (15) et dépendent de différents départements.

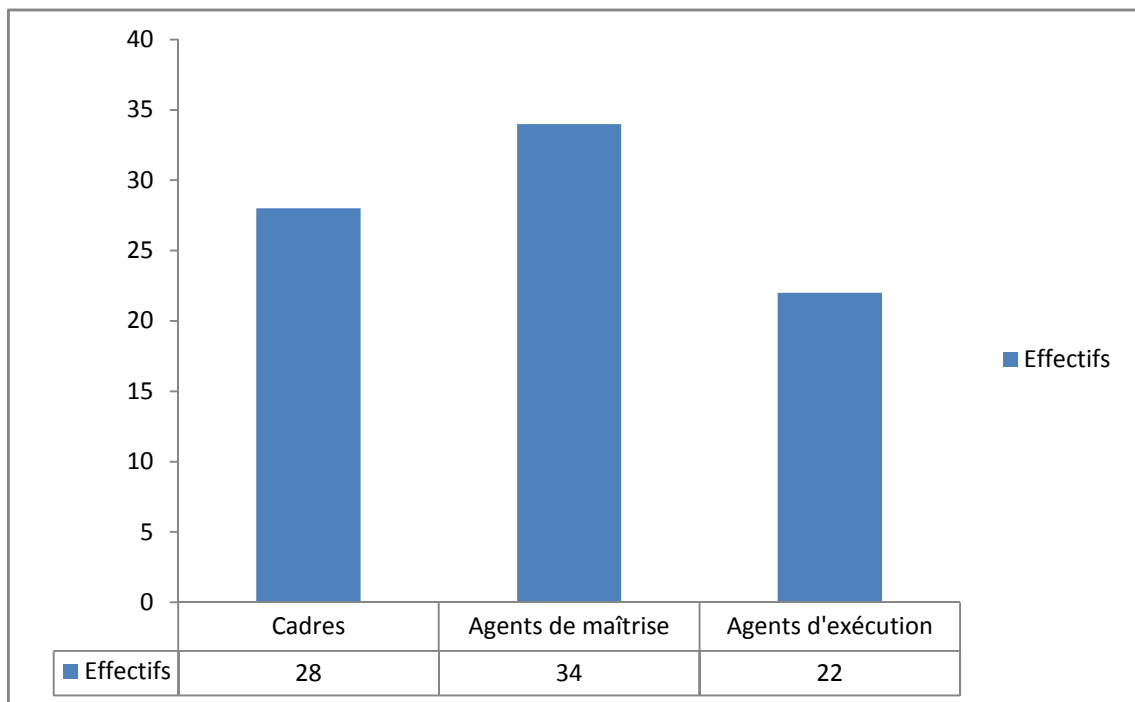
❖ les services : ils représentent le dernier degré de subdivision et sont supervisés par les coordinations ; ils sont chargés de la réalisation des activités liées à leurs départements et coordinations. (cf. organigramme, annexe n°1).

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

I – Observation du cadre d'étude

A- Caractéristiques du personnel

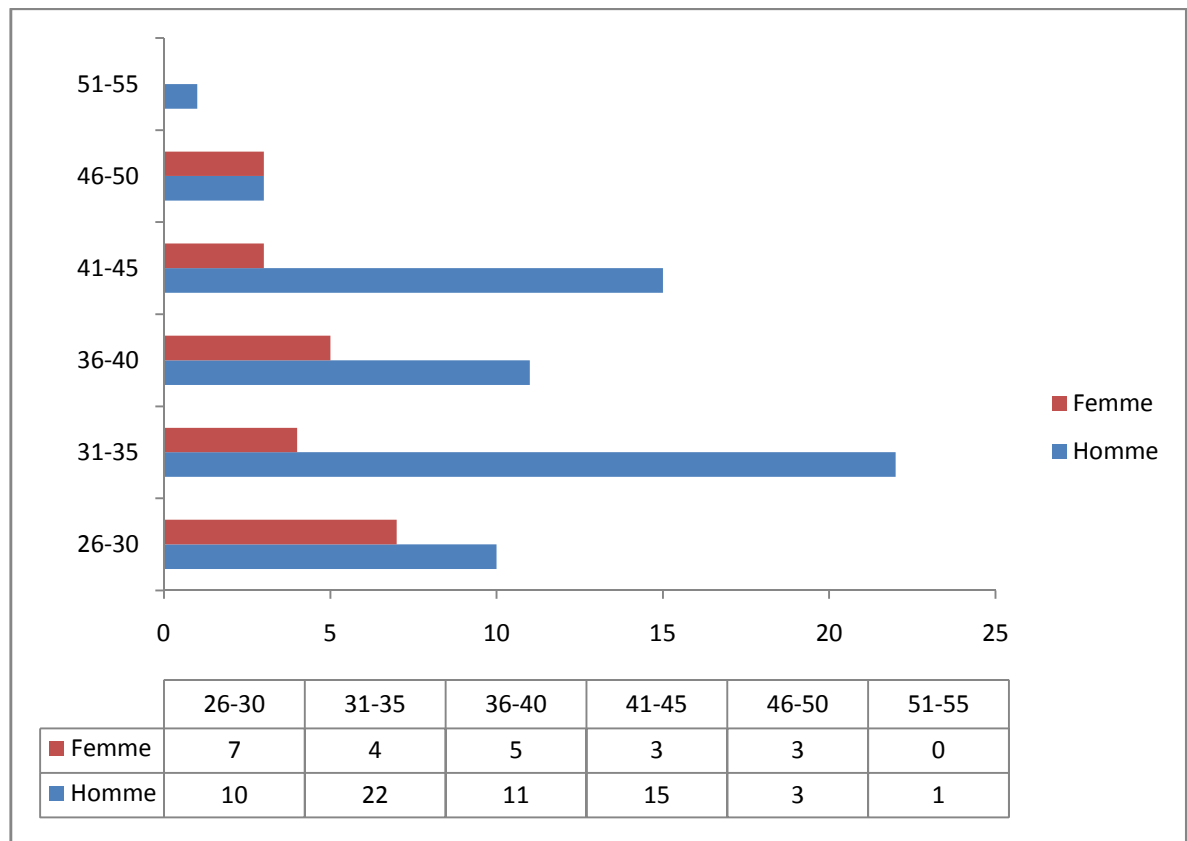
PSI compte un effectif de 84 salariés à la date du 20 novembre 2009. L'observation de la répartition du personnel entre les différentes catégories socio-professionnelles se présente comme suit.

Figure n°1 : Répartition socio-professionnelle du personnel

Source : coordination administration

Ce graphique nous montre une répartition socio-professionnelle dominée par le personnel de conception et d'encadrement (28 cadres et 34 agents de maîtrise) qui représente 73,8 % de l'effectif du personnel. **Les ressources humaines de PSI Bénin ont donc un niveau de qualification élevé.**

En ce qui concerne la répartition par tranche d'âge elle se présente comme suit :

Figure n°2 : Répartition du personnel par sexe et par tranche d'âge

Source : coordination administration

L'observation de ce graphique montre une moyenne d'âge qui varie entre 26 et 35 ans ce qui représente 51,19 % de l'effectif total du personnel de PSI. Nous en déduisons que le personnel de PSI est jeune.

En ce qui concerne la répartition du personnel par sexe. Nous remarquons que les femmes ne représentent que 26,19 % de l'effectif total.

B- Observation de la pratique de gestion des ressources humaines à PSI

Bénin

Au cours de l'année 2009, il y a eu des restructurations qui ont entraîné la modification de l'organigramme de PSI Bénin. La Responsable des Ressources Humaines a été promue coordinatrice administrative et désormais, les activités relatives à la gestion des ressources humaines relèvent de la coordination administrative. Elle a plusieurs attributions

dont la gestion des ressources humaines. **Il n'existe plus une unité administrative réservée à la fonction ressources humaines.**

❖ Cadre juridique de la gestion des ressources humaines

La coordinatrice se réfère à la convention collective générale et au code du travail pour gérer les ressources humaines.

Au sein de la coordination administrative, il existe un manuel de procédure de gestion des ressources humaines qui précise les attributions du Représentant Résident, le contenu du dossier du personnel, les rubriques des fiches de postes. **Ce manuel ne précise pas les attributions des différentes unités administratives de PSI Bénin.**

❖ La politique de recrutement

Le manuel de procédure de gestion des ressources humaines précise la procédure à suivre pour le recrutement des différents types de personnel.

En effet, pour recruter, l'unité administrative qui exprime un besoin de recrutement adresse une demande au représentant résident. Dans cette demande, sont précisés les éléments tels que les objectifs du poste, le coût financier du poste, **la description du poste**. Le représentant résident étudie la demande avec le directeur adjoint chargé des opérations et le responsable du département concerné. Mais, le manuel **n'aborde pas la gestion de la carrière du personnel recruté.**

❖ administration du personnel

La coordination administrative effectue également des activités relatives aux formalités de déclaration du personnel à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, à la mise à jour des fichiers d'absence et de présence. **Nous remarquons qu'il y a une administration effective du personnel. Mais, il n'y a pas une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**

❖ Evaluation des ressources humaines

A la fin de l'année, chaque employé s'auto évalue, et son supérieur hiérarchique l'évalue aussi à partir d'une même fiche d'évaluation. Ensuite au cours d'un entretien d'évaluation, ils échangent sur les résultats de l'évaluation et s'entendent sur la note finale d'évaluation. Les fiches d'évaluation finale sont transmises au responsable du département qui les transmet à la coordinatrice administrative. Enfin, la coordinatrice administrative les communique au représentant résident.

Nous pouvons retenir qu'**il existe un système d'évaluation annuelle des performances du personnel.**

❖ Les relations professionnelles

En ce qui concerne les relations professionnelles, les représentants du personnel ont été élus, mais, un délégué du personnel et un suppléant ont démissionné.

❖ La motivation du personnel

Le personnel se retrouve une fois par mois pour les activités sportives, pour le "Social friday" qui est une occasion de réjouissance pour le personnel et la hiérarchie. **Ces différentes occasions créent un brassage entre le personnel et la hiérarchie.**

PSI Bénin organise une cérémonie chaque année pour récompenser ses meilleurs employés.

Chaque employé de PSI Bénin et sa famille bénéficient d'une assurance maladie.

Les locaux où travaille le personnel sont climatisés, bien équipés, bien éclairés et dans chaque bureau il y a un téléphone ; des fontaines d'eau sont installées à chaque palier ainsi que des machines pour la photocopie. **Le**

personnel de PSI travaille donc dans un cadre où les normes ergonomiques sont respectées.

❖ La Politique de formation

Le manuel de procédure n'aborde pas la formation du personnel, Cependant, **PSI Bénin dispose d'un plan de formation** dont le processus d'élaboration se présente comme suit ;

- Recueil des souhaits de formation

Le personnel exprime ses souhaits de formation souvent à partir des propositions faites sur internet et parfois par les organismes de formation nationaux. Après l'évaluation annuelle du personnel, les responsables de département envoient à la coordination administrative les formations qu'ils ont identifiées.

- La coordinatrice administrative fait la synthèse de toutes ces demandes et besoins de formation identifiés. Précisons qu'il est important que les formations retenues répondent aux orientations générales et aux priorités de PSI Bénin. Cela suppose que ces priorités ont été définies dans la politique de formation. Or, **PSI ne dispose pas d'une politique de formation.**

- La validation du plan de formation se fait après la synthèse que la coordinatrice administrative soumet à la signature du Directeur Adjoint Chargé des Opérations (DACO). Ce dernier précise le pourcentage d'aide que PSI peut octroyer à l'employé(e) sur ses frais de formation. Le plan de formation est ensuite envoyé au Représentant Résident pour approbation.

Dans son contenu, **le plan de formation ainsi élaboré ne précise pas les objectifs attendus de chaque formation**, le contexte qui justifie les différentes actions de formation retenues.

Après la validation du plan de formation, le personnel n'est pas informé du contenu, et les bénéficiaires ne sont prévenus qu'à l'approche de leur

formation. Il n'est prévu **aucune action de communication sur le plan de formation.**

Il est important de souligner que la **démarche d'élaboration du plan de formation** évoquée ci-dessus **ne tient pas compte de certains éléments qui sont pourtant indispensables à la mise en place d'un système de formation performant.** Il s'agit de l'élaboration du plan de formation à partir d'une politique de formation, la communication sur le plan de formation et l'évaluation des formations. **Le système de formation de PSI Bénin présente donc des insuffisances.**

II- Inventaire des forces et faiblesses

A- Inventaire forces

La description des principales activités de la coordination administrative nous permet de regrouper les forces et les insuffisances comme suit :

- jeunesse du personnel et niveau de qualification élevé ;
- existence d'un plan de formation pour le personnel de PSI ;
- existence d'un manuel de procédure de gestion des ressources humaines ;
- respect des normes ergonomiques ;
- cadre de travail favorable à la motivation du personnel ;
- mise à jour régulière des fichiers du personnel ;
- existence des fiches de poste ;
- maîtrise de l'effectif du personnel ;
- existence d'un système d'évaluation annuelle du personnel.

B- Inventaire des faiblesses

- inexistence d'une direction des ressources humaines ou d'un service personnel ;
- inexistence d'un plan de carrière ;
- inexistence d'une politique de formation ;
- inexistence d'un document précisant l'attribution des différentes unités administrative de PSI Bénin ;
- manque de communication sur le plan de formation ;
- inexistence d'un mécanisme d'évaluation de la formation ;
- inexistence d'une gestion prévisionnelle emplois et des compétences.

Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'un plan de carrière 	Manque de réflexion prospective sur l'évolution du personnel de PSI Bénin.	Problématique de de la planification des RH de PSI Bénin
La gestion de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'une politique de formation ▪ Manque de cohérence dans la démarche d'élaboration du plan de formation ▪ Manque de communication sur le plan de formation ▪ Absence d'un mécanisme d'évaluation de formation 	Incohérence du système de formation	Problématique de la mise en place d'un système de formation performant à PSI Bénin.

Tableau n°1 : Tableau récapitulatif des problèmes par centre d'intérêt

Section 2 : Spécification de la problématique et revue de littérature

Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique

I- Identification de la problématique

A- Choix de la problématique

Les problèmes identifiés après l'observation de la coordination administrative sont liés à différents aspects de la gestion des ressources humaines tels que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les relations professionnelles et la gestion de la formation. Tous ces éléments influencent la performance d'une organisation. Ils nécessitent donc une réflexion en vue de leur amélioration. Cependant, nous ne pourrions les aborder tous.

Compte tenu du temps qui nous est imparti pour la réalisation d'une étude sur notre structure de stage, nous ne pouvons mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

L'importance vitale que revêt la formation pour le développement des ressources humaines et la qualité des prestations de PSI Bénin, nous amène à orienter notre étude sur le système de formation des ressources humaines de PSI Bénin.

B- Spécification de la problématique choisie

PSI Bénin dispose d'un personnel jeune dont le niveau de qualification est élevé. C'est un atout majeur que cette organisation doit sauvegarder. La formation est un excellent moyen pouvant garantir à cette organisation le développement de ses ressources humaines. Car elle permet d'accroître le niveau de qualification du personnel, de l'accompagner dans sa carrière et de le préparer aux changements futurs. Il est donc nécessaire que le choix d'une

action de formation suive la démarche appropriée. C'est à cette seule condition qu'elle pourra produire les résultats escomptés.

Mais, la démarche adoptée par PSI Bénin en la matière comporte des insuffisances qui influencent la qualité du système de formation de cette organisation.

En effet, nous avons remarqué au cours de notre stage de fin de formation que PSI Bénin ne dispose pas d'une politique de formation devant servir de base à l'élaboration du plan de formation, dont le contenu laisse apparaître des lacunes. Les objectifs de formation, les indicateurs de mesure le contexte qui justifie la formation sont autant d'éléments qui ne figurent pas dans le plan de formation de PSI Bénin.

C'est dans le but d'améliorer la démarche d'élaboration et le contenu du plan de formation de notre structure que nous avons choisi réfléchir au sujet d'étude intitulé « **contribution à l'amélioration du système de formation de PSI Bénin.** »

La problématique relative à notre sujet d'étude est la résultante du problème général formulé comme suit : Incohérence du système de formation de PSI Bénin.

La manifestation de ce problème général se traduit par trois problèmes spécifiques :

- Problème spécifique n°1 : Manque de pertinence dans la démarche d'élaboration du plan de formation ;
- Problème spécifique n°2 : absence de communication sur le plan de formation
- Problème spécifique n°3 : inexistence d'un mécanisme d'évaluation de la formation.

II- Vision globale de résolution de la problématique

A- Approche de résolution

Nous partirons des acquis de PSI Bénin en matière de formation pour proposer des méthodes, outils et techniques. Tout cela nous permettra d'améliorer l'existant.

PSI Bénin dispose d'un plan de formation ; il s'agira pour nous de revoir son contenu, de suggérer la démarche appropriée pour élaborer un plan de formation. Nous mettrons l'accent sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation et plus précisément sur le recueil et l'analyse des souhaits de formation, la communication sur le plan de formation et l'évaluation des formations. Ce qui permettra à PSI Bénin de disposer d'un système de formation efficient.

B- La démarche envisagée

Le problème général qui est celui de l'incohérence du système de formation, se manifeste à travers trois problèmes spécifiques que nous avons identifiés.

- Problème spécifique n°1 : Manque de pertinence dans la démarche d'élaboration du plan de formation ;
- Problème spécifique n°2 : absence de communication sur le plan de formation ;
- Problème spécifique n°3 : inexistence d'un mécanisme d'évaluation de la formation.

Nous avons formulé un objectif spécifique pour la résolution de chaque problème spécifique.

Nous avons identifié des causes probables aux problèmes spécifiques. Ces causes serviront de base à nos hypothèses de recherche.

Tous ces éléments seront présentés dans le tableau de bord de notre étude.

Mais avant, nous ferons une synthèse des ouvrages que nous avons consultés sur les problèmes spécifiques identifiés.

Paragraphe 2 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

I- Les objectifs et hypothèses de l'étude

A- Les objectifs de l'étude

L'objectif général de notre étude est de rendre le système de formation de PSI Bénin cohérent et efficient.

La réalisation de cet objectif passe par l'atteinte des objectifs spécifiques suivants :

- objectif spécifique n°1

Proposer la démarche d'élaboration d'un plan de formation pertinent.

- objectif spécifique n°2

Proposer des actions de communication sur le plan de formation

- objectif spécifique n° 3

Proposer des outils d'évaluation de la formation.

B- Les hypothèses

Nous nous baserons sur les causes probables aux problèmes spécifiques pour émettre des hypothèses de recherche.

✓ Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°1

Qu'est-ce qui justifie le manque de pertinence constaté dans la démarche d'élaboration du plan de formation de PSI Bénin ?

Les axes de formations, les objectifs et les indicateurs de mesure liés aux formations, la justification des choix opérés entre les différents objectifs

et la répartition des ressources, émanent des priorités, qui elles, découlent des orientations définies dans la politique de formation.

Le plan de formation retrace donc essentiellement les actions de formation déterminées sur une base rationnelle. Ce qui implique qu'il faut analyser les besoins et souhaits de formation en tenant compte non seulement du lien entre la formation et le poste du bénéficiaire mais également des priorités de l'entreprise.

Les responsables de PSI Bénin devraient donc s'inspirer de la politique de formation pour disposer des informations et éléments nécessaires à l'élaboration d'un plan de formation.

Le contenu du plan de formation n'est que la résultante de sa démarche d'élaboration. Ce qui sous entend que les insuffisances constatées dans le plan de formation sont liées à la démarche d'élaboration qui n'est pas fondée sur une politique de formation définie et écrite. Par conséquent, l'inexistence d'une politique de formation serait la cause du manque de pertinence constatées au niveau de la démarche d'élaboration du plan de formation.

L'hypothèse spécifique n°1 peut être alors libellée comme suit : *«le manque de pertinence dans la démarche d'élaboration du plan de formation est dû à l'inexistence d'une politique de formation à PSI Bénin».*

✓ Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°2

Qu'est-ce qui explique l'absence de communication sur le plan de formation ?

Après la synthèse des souhaits recueillis, le plan de formation est élaboré et les bénéficiaires sont informés à l'approche des formations. Nous constatons que la communication n'apparaît à aucun niveau de ce processus.

Pourtant, le succès du plan de formation dépend également du degré d'implication des bénéficiaires. Le personnel doit exprimer ses souhaits pour permettre aux responsables d'identifier les actions adéquates ; mais les managers ne doivent pas se contenter d'identifier les actions appropriées, ils

doivent discuter avec le personnel pour s'assurer de leur adhésion. Car de cette dernière dépend la participation effective du personnel aux formations.

La communication intervient donc en amont et en aval du plan de formation. Au cours de l'identification des actions de formation, les responsables communiquent avec le personnel pour s'assurer du meilleur choix aussi bien pour le développement de l'entreprise que pour le personnel.

Nous avons remarqué que les responsables accordent peu d'intérêt à la communication sur le plan de formation. Cela peut être dû à l'ignorance de l'impact de la communication sur la réussite du plan de formation.

L'hypothèse spécifique n°2 est alors la suivante : « *L'ignorance de l'impact de la communication sur la réussite du plan de formation est à la base de l'absence de communication* ».

✓ Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°3

Pourquoi n'existe-t-il pas un mécanisme d'évaluation des formations à PSI Bénin ?

La rédaction d'un rapport après une formation est un moyen pour vérifier que le salarié a effectivement suivi une formation mais cela ne permet pas de mesurer l'impact de la formation suivie.

Les objectifs de formation et les indicateurs sont des moyens rationnels qui permettent d'évaluer les acquis de la formation.

Il est nécessaire de fixer les objectifs d'une formation et de préciser les indicateurs de mesure. Mais tout cela ne peut permettre une évaluation efficace des actions de formation que si les différents niveaux d'évaluation sont prévus et appliqués.

L'hypothèse spécifique n°3 peut être alors formulée comme suit : « *la méconnaissance des outils d'évaluation de la formation est à la base de l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation de la formation.* »

Les objectifs liés aux problèmes, les causes et les hypothèses de recherches, relatifs à la problématique de notre étude, seront présentés dans le tableau de bord de notre étude.

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSES	HYPOTHESES
Niveau Général		Problème Général incohérence du système de formation	Objectif Général Améliorer le système de formation de PSI Bénin	—	—
Niveaux Spécifiques	1	Problème spécifique n° 1 manque de pertinence dans la démarche d'élaboration du plan de formation	Objectif spécifique n° 1 Proposer la démarche d'élaboration d'un plan de formation pertinent	Cause supposée n° 1 Absence d'une politique de formation	Hypothèse spécifique n° 1 le manque de pertinence du plan de formation est dû à l'absence d'une politique de formation
	2	Problème spécifique n°2 Absence de communication sur le plan de formation	Objectif spécifique n° 2 Proposer des actions de communication sur le plan de formation	Cause supposée n° 2 L'ignorance de l'impact de la communication sur la réussite du plan de formation	Hypothèse spécifique n° 2 L'ignorance de l'impact de la communication sur la réussite du plan de formation est à la base de l'absence de communication.
	3	Problème spécifique n°3 L'inexistence d'un mécanisme d'évaluation de formation pertinent	Objectif spécifique n°3 Proposer des instruments de mesures des impacts de la formation	Cause supposée n°3 La méconnaissance des outils d'évaluation de la formation	Hypothèse spécifique n°3 la méconnaissance des outils d'évaluation de la formation est à la base de l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation de la formation.

Tableau n° 2 : Tableau de bord de l'étude « Contribution à l'amélioration du système de formation de PSI Bénin »

II- Revue de littérature

A- Synthèse des écrits sur le problème général

Améliorer la qualité du système de formation suppose une cohérence entre les stratégies de l'entreprise et les éléments tels que l'élaboration du plan de formation, la conception du cahier des charges et l'évaluation des effets des actions de formation. (Guy LE BOTERF, 1995 : p 118).

La politique de formation est une composante des stratégies de l'entreprise, c'est un document dans lequel on trouve la volonté exprimée par la direction générale en matière de formation. Elle est constituée de l'ensemble des acteurs, des moyens et des procédures qui fondent l'orientation de la formation. (Guy LE BOTERF, 1995 : p 40).

La mise en œuvre de la politique de formation passe par l'élaboration du plan de formation. Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans un période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

B- Synthèse des écrits sur les problèmes spécifiques de notre étude

Le plan de formation n'est pas une fin en soi. Son processus d'élaboration est aussi important que son contenu (Alain MEIGNANT, 1995 : p 202).

Il est souhaitable que le plan de formation concerne une période de trois (3) à cinq (5) ans. Se limiter à une période d'un (1) an constitue un frein à une action à moyen et long termes dans l'entreprise. (Jean – Marie PERETTI, 2004 : p 194).

L'analyse des besoins de formation identifiés constitue une étape fondamentale de la démarche d'élaboration du plan de formation. Car, elle engage l'avenir du plan de formation. (Jean-Marie PERETTI, 1995 : p 192).

L'analyse des besoins de formation identifiés repose sur la comparaison

entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures. (Jean – Marie PERETI, 2004 : p 195).

Dans les formations considérées comme des échecs, on retrouve presque toujours le fait que l'action ait été choisie sans grande analyse préalable. (Alain MEIGNANT, 1995 : p 101). Il existe donc un lien étroit entre l'analyse des besoins de formation identifiés et les objectifs de formation. Le but ultime de l'analyse des besoins est de produire des objectifs de formation pertinents et réalistes.

Selon Alain MEIGNANT, une bonne méthodologie d'analyse des besoins et souhaits de formation doit avoir quatre caractéristiques :

- Elle doit permettre de prendre en compte les besoins de compétence de l'organisation et le niveau réel des salariés ;
- Elle doit être adaptée au type d'objectif de formation à atteindre ;
- Elle doit permettre le meilleur résultat au moindre coût ;
- Elle doit permettre une implication des acteurs concernés.

L'implication des acteurs concernés, facilite la communication sur le plan de formation. En effet, la communication sur le plan de formation a un double objectif :

- informer globalement le personnel sur les orientations du plan ; le personnel doit comprendre les grandes lignes de ce qui va être fait et pourquoi ;
- informer les individus de la suite qui sera donnée à leurs demandes.

Ce qui suppose que la responsable des ressources humaines, doit jouer un rôle d'information au sujet des actions de formation, auprès des employés (Sylvie St-Onge et al. 2e édition, 2004 : p.249).

Pour mesurer les effets des actions de la formation, il est nécessaire de les évaluer.

L'évaluation de la formation est une opération ayant pour objet, la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, à partir de résultats mesurables en fonction de critères préétablis.¹

Elle permet de s'assurer que l'effort fourni par tous les acteurs en temps, énergie et argent offre à l'entreprise un retour significatif. Faire de la formation un réel investissement veut donc dire viser une meilleure productivité de l'organisation par l'élévation du niveau de compétences et du développement personnel des salariés. (Isolde FEUILLETTE, 1999 : p 124).

¹ http://www.ucanss.fr/activites/conseil/ressources_humaines/formation/dispo_formation

CHAPITRE PREMIER :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous présenterons le cadre empirique et théorique de notre étude, nous analyserons les problèmes spécifiques, à la lumière des données que nous avons collectées. Ensuite, il sera question de vérifier la conformité de nos hypothèses de recherche avec les causes réelles identifiées. Enfin, à partir de tous ces éléments, nous pourrons établir un diagnostic.

Section 1 : Approche méthodologique et présentation des données recueillies

Paragraphe 1 : Approche théorique et méthode empirique de l'étude

I- Approche théorique de l'étude

En dehors des informations disponibles au niveau de notre structure de stage, nous avons consulté des ouvrages, des portails web et divers mémoires ayant un rapport avec notre sujet de recherche. Nous avons également fait référence à certains de nos cours reçus en gestion des ressources humaines. Ces différentes consultations ont inspiré l'approche théorique de notre étude. Nous présenterons la synthèse de quelques mémoires ayant abordé les problèmes spécifiques relatifs à notre problématique.

A- Synthèse de quelques sur l'élaboration du plan de formation

Christian R. ZOKPODO, (2007), dans son mémoire intitulé : « **Rationalisation des pratiques d'identification des besoins en formation dans l'Administration Publique : Cas du Ministère de l'Industrie et du Commerce** », a souligné l'importance d'analyser les souhaits de formation recueillis car selon lui, l'analyse des besoins de formation est l'étape cruciale du processus d'élaboration du plan de formation. Cette démarche requiert avant tout, de la part des personnes impliquées dans ce processus, la maîtrise des missions et objectifs de la structure ou de l'organisation concernée.

En ce qui concerne la communication sur le plan de formation, Cécile AGBOHOUI (2007), dans son mémoire intitulé : « **Conditions d'amélioration de la méthode d'envoi en stage de formation par la DRH/MTA** », a insisté sur la nécessité d'accorder une importance capitale à l'implication de tous les acteurs. Selon elle, la qualité et la pertinence des actions de formation dépendent du degré d'implication de ces différents acteurs.

B- Synthèse des études antérieures sur l'évaluation de la formation

Boni AKOBI, (2007) a évoqué l'utilité de l'évaluation de la formation dans son mémoire intitulé : « **Quelle gestion de la formation pour servir la performance des ressources humaines du port autonome de Cotonou ?** »

L'évaluation permet de déterminer les retombées d'une action de formation. Elle peut être réalisée sur l'un ou plusieurs des quatre plans suivants : les réactions, l'acquisition des connaissances, les comportements et les résultats.

II- Méthode empirique

A- Les objectifs de la collecte de données et le choix de l'échantillon

❖ Les objectifs de la collecte de données

Les informations à collecter lors de nos enquêtes sont relatives à :

- la démarche d'élaboration du plan de formation ;
- la communication sur le plan de formation ;
- et au mécanisme d'évaluation des actions de formation.

❖ le choix de l'échantillon

L'effectif du personnel de PSI Bénin est de 84 employés. L'annexe de Djougou emploie 10 salariés. Pour notre enquête nous avons interrogé 60 employés de PSI Bénin, compte tenu des déplacements du personnel.

En effet, la majorité du personnel d'exécution est chargée de la distribution des produits de PSI Bénin à travers les villes du Bénin et ils sont souvent accompagnés des chauffeurs.

B- Instruments de collecte de données et limites des données recueillies

❖ Le questionnaire

Nous avons distribué des questionnaires à 20 cadres, 28 agents de maîtrise et 12 agents d'exécution.

Notre enquête n'a pas pris en compte le personnel de l'annexe de Djougou.

Sur les 60 questionnaires distribués, nous n'avons pu récupérer que 50 questionnaires.

❖ Le guide d'entretien

Nous avons utilisé le guide d'entretien pour recueillir les informations auprès des responsables de PSI Bénin, sur le recueil et l'analyse des souhaits de formation, l'élaboration du plan de formation et sur l'évaluation des actions de formation.

❖ Difficultés rencontrées

Certains employés ont égaré leur questionnaire. Afin d'avoir un échantillon assez représentatif, nous avons dû leur distribuer de nouveaux questionnaires. D'autres n'ont pas pu remplir leur questionnaire, par manque de temps. Quelques uns enfin, se sont montrés réticents en dépit de l'anonymat

des questionnaires parce qu'ils craignaient d'être identifiés à partir de leur écriture.

❖ Limites des données

Nous n'avons pu interroger que 12 agents d'exécution sur les 22 que compte PSI Bénin, à cause de la nature de leur activité qui exige qu'ils passent très peu de temps au bureau et aussi parce que la majorité (6 sur un total de 10) du personnel de l'annexe de Djougou appartient à cette catégorie socio-professionnelle.

Toutefois, les insuffisances et les limites évoquées ci-dessus n'entachent pas la qualité des résultats de notre étude.

Paragraphe 2 : Présentation des données recueillies

I- Données relatives aux problèmes spécifiques n°1 et n°2

A- Démarche d'élaboration du plan de formation

Nous avons collecté ces données auprès des responsables de PSI Bénin au cours d'un entretien. Ils nous ont décrit le processus d'élaboration du plan de formation. Il consiste à recueillir les besoins de formation identifiés par les responsables à l'issue de l'évaluation annuelle de leurs collaborateurs. Chaque responsable de département fait parvenir à la coordinatrice administrative les besoins de formation identifiés et les souhaits de formation exprimés par leurs collaborateurs.

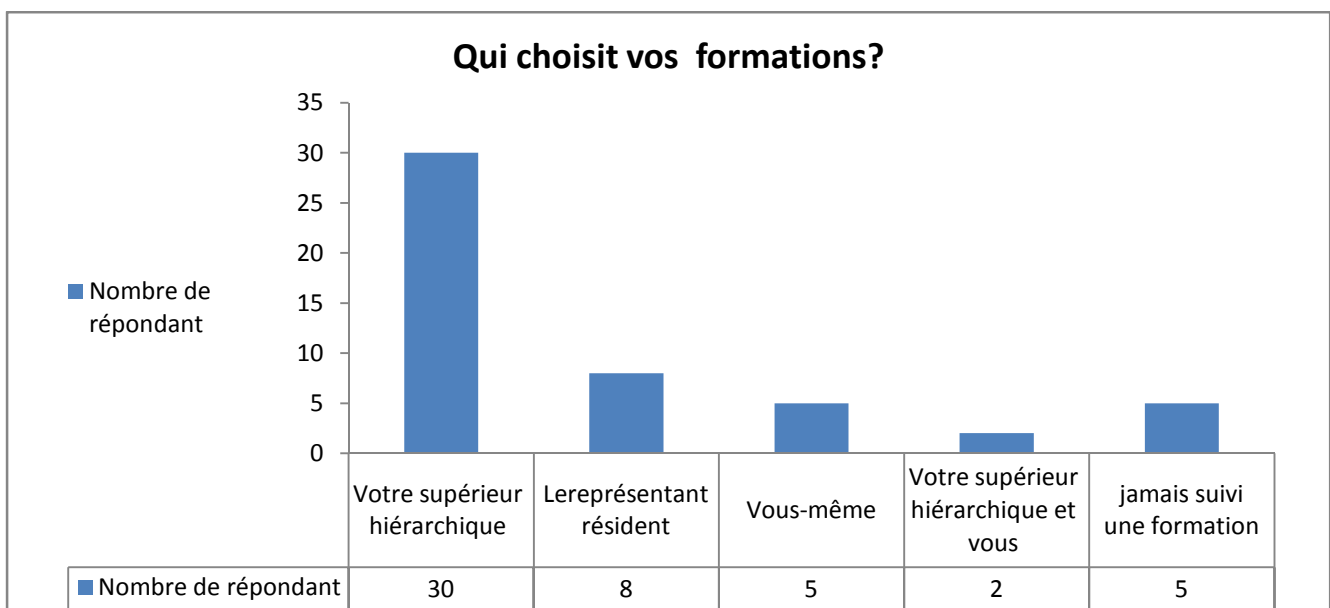
En ce qui concerne, l'analyse des besoins et souhaits de formation ainsi recueillis, la coordinatrice administrative fait la synthèse des formations suivantes :

- celles qui sont retenues sur la fiche d'évaluation annuelle des salariés ;

- celles qui sont proposées dans les brochures des centres de formation ayant contactés PSI Bénin à ce sujet et ;
- celles qui sont demandées par les salariés.

Par rapport à la démarche d'identification et d'analyse des besoins de formation adoptée par les responsables de PSI Bénin, nous avons voulu apprécier le degré d'implication du personnel dans l'élaboration du plan de formation. Les données relatives à ce sujet sont représentées dans le graphique suivant.

Figure n°3 : Implication du personnel dans l'élaboration du plan de formation



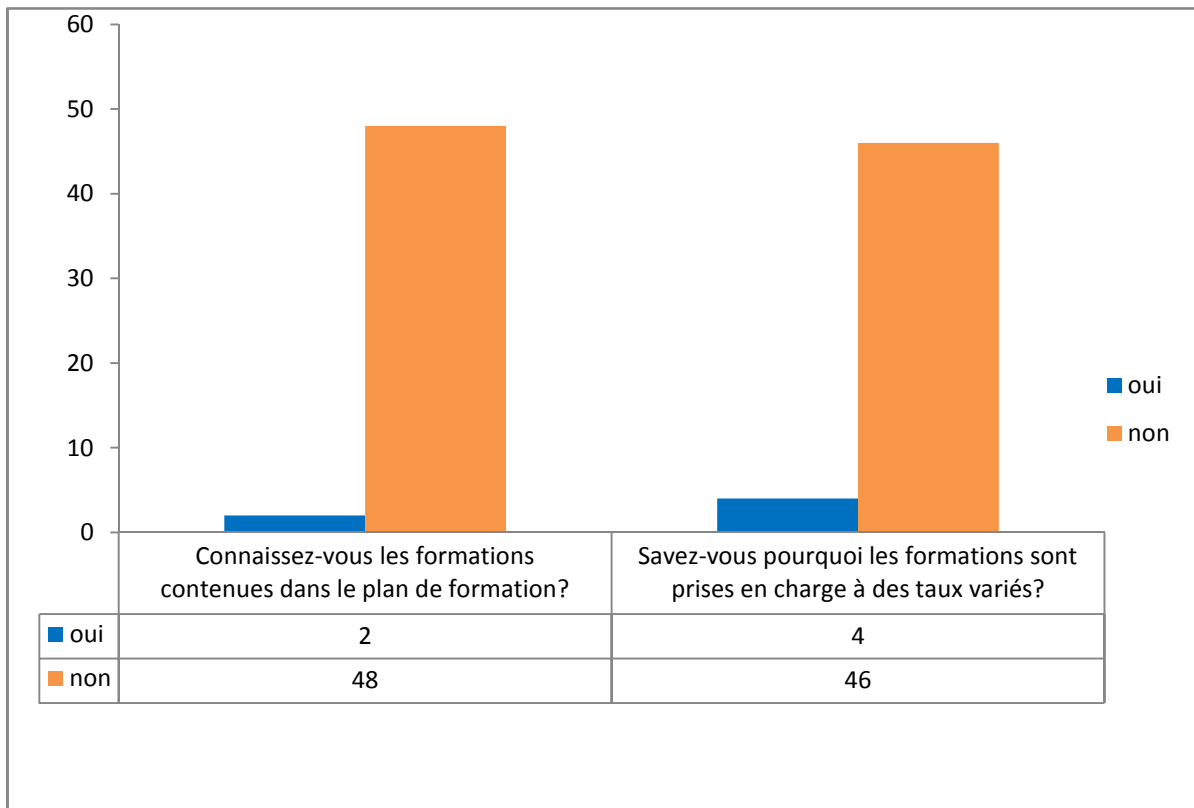
Source : Notre enquête du 16 novembre 2009.

L'observation de ce graphique montre que le pourcentage de bénéficiaires impliqués dans le choix de leur formation est très faible (4 %). Pratiquement toutes les formations (76 %) sont choisies par le supérieur hiérarchique ou le représentant résident.

B- Communication sur le plan de formation

Nous avons collecté ces informations auprès du personnel, à l'aide des questionnaires. Par rapport à la connaissance du contenu du plan de formation, nous avons obtenu les réponses suivantes :

Figure n°5 : Communication sur le plan de formation



Source : Notre enquête du 16 novembre 2009.

Nous constatons que la majorité (95 %) des salariés interrogés n'a pas connaissance du contenu du plan de formation. Pourtant, ils sont les bénéficiaires des actions de formation objet dudit plan. Non seulement, le personnel n'a pas connaissance du contenu du plan de formation, mais il ne sait pas non plus, ce qui justifie une différence au niveau des subventions accordées par l'employeur aux bénéficiaires.

II- Données relatives à l'évaluation de la formation

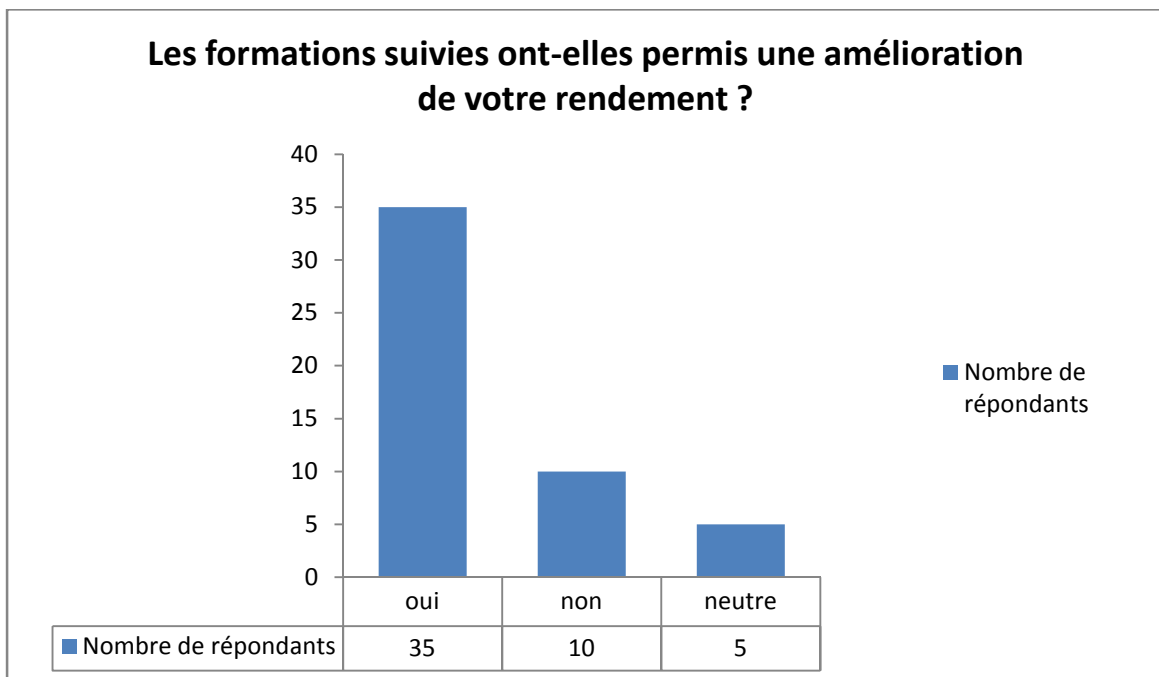
A- Informations recueillies lors de l'entretien avec les responsables de PSI Bénin

L'évaluation de la formation se limite à un rapport que les bénéficiaires ont l'obligation de déposer à la coordination administrative. Les bénéficiaires n'ayant pas respecté cette obligation ne seront pas retenus pour une autre formation.

B- Les informations obtenues auprès du personnel

Au cours de notre enquête auprès du personnel, nous avons recueilli des données sur l'impact des formations sur le rendement des bénéficiaires. Le personnel interrogé donne son opinion d'une manière générale sur les différentes formations dont il a bénéficié. Les données relatives à l'impact des actions de formation sur le rendement sont représentées par le graphique suivant :

Figure n°6: Appréciation de l'impact des formations sur le rendement des bénéficiaires



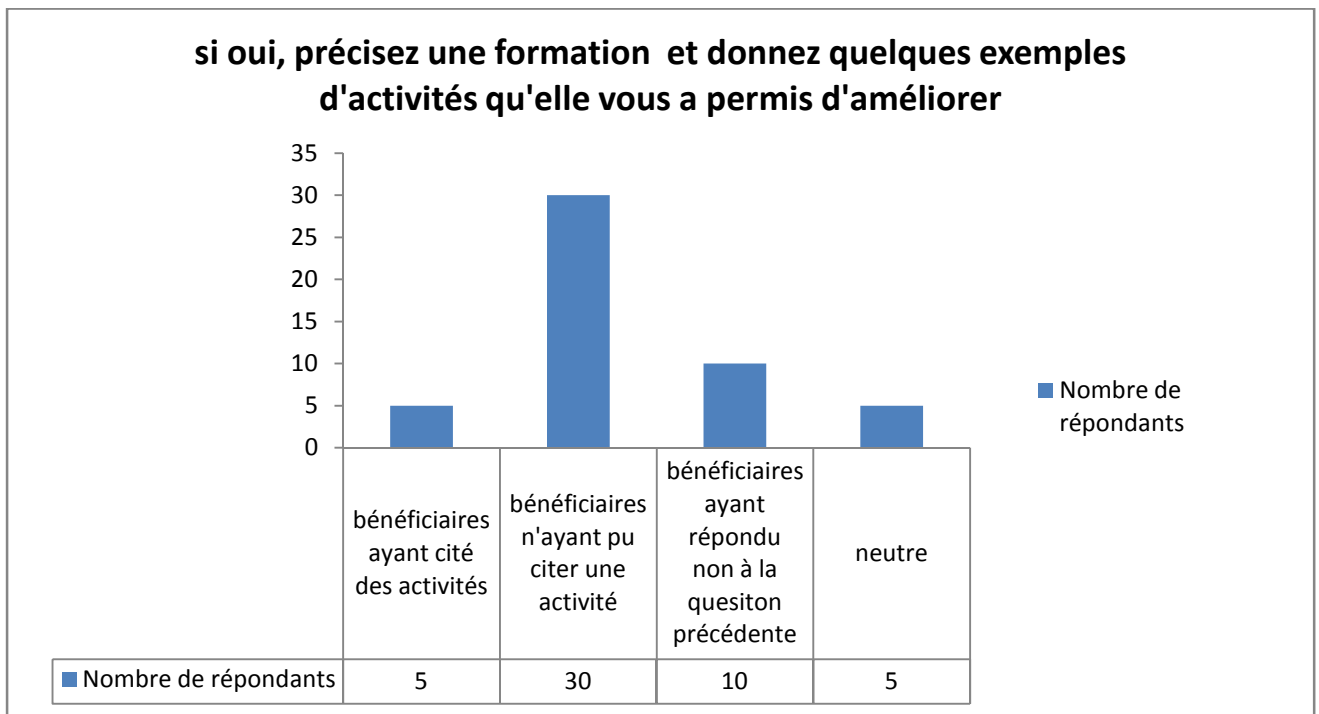
Sources : Notre enquête du 16 novembre 2009

70 % des personnes interrogées ont affirmé que les formations suivies ont eu un impact positif sur leur rendement tandis que 20 % d'entre elles ont affirmé le contraire.

Les 10 % n'ayant jamais bénéficié d'une action de formation sont représentées sur le graphique par la série de données "neutre".

Pour vérifier de manière pratique les réponses présentées dans la figure n°6, nous avons demandé l'exemple de quelques activités améliorées grâce à une formation. Nous avons obtenu les réponses ci-après ; elles sont représentées par la figure n°7.

Figure n°7 : Appréciation de l'impact des formations sur les activités des bénéficiaires



Source : Notre enquête du 16 novembre 2009.

Nous avons remarqué que seulement 5 personnes soit 14,29 % des bénéficiaires ont pu citer des activités qu'ils ont améliorées grâce aux formations. Par contre, 85,71% d'entre eux n'ont pas pu apprécier l'impact des formations suivies.

Les cinq (5) bénéficiaires ayant cité des activités ont donné les réponses suivantes :

- j'ai participé à une formation en marketing ce qui m'a permis d'avoir une meilleure adaptabilité des plans marketing, meilleure compréhension et planification.
- J'ai suivi une formation en gestion des stocks, ce qui m'a permis d'améliorer mes prestations en la matière.
- J'ai suivi une formation sur la politique de PSI Bénin, ce qui m'a permis de mieux connaître l'organisation où je travaille.
- J'ai suivi une formation sur les stratégies de lutte contre le paludisme, ce qui m'a permis d'acquérir de nouvelles méthodes de travail.
- J'ai suivi une formation en techniques de gestion d'un secrétariat, ce qui m'a permis d'améliorer ma prestation au poste.

La section 2 de ce chapitre sera consacrée à l'analyse des données recueillies et présentées.

Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement du Diagnostic

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses

I- Analyse des données

A- Analyse des données relatives à la démarche d'élaboration du plan de formation

Les informations obtenues au cours de l'entretien avec la coordinatrice administrative nous permettent d'affirmer que l'expression des souhaits de formation provient à la fois du personnel et de la hiérarchie.

Le recueil des souhaits est suivi de l'élaboration du plan de formation. Les souhaits ayant un lien avec le poste du salarié sont retenus en priorité sur le plan de formation. Nous pouvons noter qu'il n'y a pas une analyse des souhaits. Or, l'analyse des souhaits exprimés est l'étape qui permet de faire la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures. Elle est fondamentale dans le processus d'élaboration d'un plan de formation.

C'est grâce à l'analyse des souhaits que les besoins réels en formation sont identifiés, de même que les actions de formation appropriées. Ce qui permet à l'organisation d'avoir une idée précise des objectifs de formation et d'identifier les indicateurs de mesure. L'analyse des souhaits exprimés par les salariés se fait à la lumière des orientations, des objectifs, des contraintes budgétaires et des priorités de l'organisation. Tous ces éléments sont déjà définis dans la politique de formation. A PSI Bénin, il n'existe pas de politique de formation. Autrement dit, il n'y a pas une "boussole" permettant de choisir les formations nécessaires à la satisfaction des besoins de compétences de PSI Bénin à moyen et long termes.

L'implication des bénéficiaires dans le choix de la formation est nécessaire car, elle détermine leur degré de participation aux formations. Mais à la lecture des résultats de notre enquête auprès du personnel, nous avons remarqué que le personnel de PSI Bénin n'est pas impliqué à cette étape d'élaboration du plan de formation. En effet, 76 % des bénéficiaires (figure n°3) interrogés ne participent pas au choix de leur formation.

Le transfert des connaissances par une formation dépend essentiellement de l'adhésion du participant. Ce dernier doit être convaincu du bien fondé de la formation et être disposé à acquérir les connaissances. Pour ce faire il faut qu'il soit impliqué dès le départ. L'implication des bénéficiaires dans le choix de leur formation, permet au responsable de s'assurer qu'il a bien identifié les besoins en formation de son collaborateur, que l'intéressé a le niveau requis

pour suivre la formation choisie. Le bénéficiaire se retrouvera plus dans une formation qu'il a contribué à choisir et dont il connaît les objectifs.

B- Analyse des données relatives à la communication sur le plan de formation

Le plan de formation, dans sa phase de préparation et d'application, doit être conçu comme un support de communication entre les différents acteurs concernés. (Alain MEIGNANT, 1995 : p 202). La communication est donc d'une importance capitale car, elle intervient tout au long de l'élaboration et de la réalisation du plan de formation.

Une fois le plan de formation élaboré, il est nécessaire de le diffuser. Ainsi, le personnel pourra être informé de son contenu, les bénéficiaires pourront se préparer et s'organiser en conséquence. Ce dont les souhaits n'ont pas été pris en compte pourront savoir la suite qui sera donnée à leur demande. Mais le constat à PSI Bénin est tout autre. Les résultats de notre enquête montrent que le personnel n'est pas informé du contenu du plan de formation.

En effet, 95 % des personnes interrogées ne connaissent pas le contenu du plan de formation, ni les raisons qui justifient une subvention des formations à des taux différents. Dans ces conditions, les bénéficiaires auront des difficultés à se préparer pour suivre la formation. Ils ne pourront pas prendre les dispositions nécessaires pour que leur départ en formation ne perturbe pas le cours des activités de leur service.

Les bénéficiaires ne pourront pas apprécier l'utilité des formations pour leur carrière. Car, ils suivent des formations, dont ils ne connaissent pas les objectifs, alors qu'ils sont les principaux acteurs. Dans ces conditions, les bénéficiaires suivront certes la formation mais leur participation ne sera pas effective car, ils ne sont pas motivés. Cela a nécessairement une influence sur les résultats attendus.

Il ne suffit pas donc d'élaborer un plan de formation. La communication est une étape très importante car elle a un impact positif sur la mise en œuvre et le succès du plan de formation.

II- Analyse des données recueillies sur l'évaluation du personnel

A- Analyse des données recueillies auprès des responsables de PSI Bénin

La participation à une formation occasionne des investissements importants pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

L'évaluation de la formation consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets produits par une action de formation sur le rendement des bénéficiaires. D'où la nécessité de fixer au préalable les objectifs relatifs à chaque action prévue dans le plan de formation. Les indicateurs de mesures des résultats de la formation sont également nécessaires. Cela a pour avantage d'orienter le participant. Ce dernier sait qu'il suit une formation pour accroître ses compétences sur un aspect précis de ses activités par exemple.

Un rapport faisant le point de la formation suivie servira de preuve que le bénéficiaire a suivi une formation mais ne permettra pas à l'entreprise de mesurer d'une manière rationnelle les résultats d'une action de formation. Or, au cours de notre entretien avec les responsables de PSI Bénin, le dépôt du rapport de formation s'assimile à l'évaluation de la formation. Cela ne permet pas à PSI Bénin d'apprécier les organismes externes de formation qui interviennent dans la formation de son personnel, de mesurer à partir des indicateurs les impacts des formations sur le rendement des bénéficiaires.

Les objectifs de formation et les indicateurs de mesure sont donc indispensables à une évaluation rationnelle des formations. Mais au-delà de ces deux éléments, la maîtrise des différents niveaux d'évaluation et la conception

du cahier des charges permettent d'évaluer de manière efficace une action de formation.

B- Analyse des données recueillies auprès du personnel

Au cours de notre enquête auprès du personnel nous avons eu des informations sur l'impact des formations sur le rendement des bénéficiaires. Ainsi, comme nous l'avons représenté dans la figure n°6, 70 % des personnes interrogées ont affirmé que les formations suivies ont permis l'amélioration de leur rendement mais la majorité (figure n°7) d'entre elles n'a pu justifier de manière concrète cette réponse. Les bénéficiaires éprouvent des difficultés à identifier les acquis des formations qu'ils ont suivies parce qu'ils ne connaissaient pas au départ les objectifs de ces formations ainsi que les indicateurs de mesure correspondants.

L'existence d'un mécanisme d'évaluation efficace de la formation aurait permis de fixer des objectifs de formation ; ce qui permettra aux bénéficiaires de connaître par rapport à chaque formation les attentes de la hiérarchie.

Les bénéficiaires n'ayant pas remarqué une amélioration de leur rendement grâce aux formations, ont expliqué qu'ils avaient participé à des formations initiées à l'endroit de tout le personnel.

Paragraphe 2: Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

I- Vérification des hypothèses

A- Vérification des hypothèses spécifiques n°1 et n°2

❖ Hypothèse spécifique n°1

La vérification de cette hypothèse se fera essentiellement sur la base des données recueillies auprès des responsables de PSI Bénin compte tenu du fait qu'ils ont la charge de l'élaboration du plan de formation. Cependant, étant donné que le personnel est un acteur important dans le processus d'élaboration du plan de formation, nous nous servons également des données recueillies auprès de ce dernier.

Ainsi, de l'analyse des résultats de notre entretien avec les responsables de PSI Bénin, il ressort qu'après le recueil des souhaits de formation, ils font l'objet d'une synthèse. Nous en déduisons qu'en dehors du lien établi entre les besoins de formation identifiés et le poste des bénéficiaires, il n'y a pas un recours aux priorités de l'organisation. De plus, nous n'avons pas eu la confirmation de l'existence d'une politique de formation écrite.

L'analyse aurait permis de tenir compte du lien entre la formation et le poste des bénéficiaires, mais aussi de considérer les priorités de PSI Bénin et le niveau réel des salariés. Or ces priorités ainsi que la procédure à suivre en matière de formation ne sont pas mentionnées dans une politique de formation.

Par ailleurs, 76 % des bénéficiaires (figure n°3) interrogés ne participent pas au choix de leur formation. La démarche d'élaboration du plan de formation adoptée par les responsables de PSI Bénin, influence également le degré d'implication du personnel.

Nous pouvons ainsi, lier le manque de pertinence constaté dans la démarche d'élaboration du plan de formation à l'inexistence d'une politique de

formation devant orienter l'élaboration du plan de formation. D'où la vérification de l'hypothèse spécifique n°1 de notre étude.

❖ Hypothèse spécifique n°2

La vérification de cette hypothèse se fera à la fois sur la base des résultats de nos enquêtes auprès du personnel et les informations recueillies auprès des responsables.

Les résultats de notre enquête auprès du personnel ont révélé qu'il n'y a pas une diffusion du plan de formation encore moins une communication sur son élaboration et son application 95 % des personnes interrogées ne sont pas informées du contenu du plan de formation. Cela explique le peu d'intérêt accordé par les responsables à la communication sur le plan de formation. Ceux-ci ignorent donc l'impact de la communication sur la réussite du plan de formation.

Nous pouvons alors conclure que le facteur communication n'est pas pris en compte par les responsables parce que ces derniers ignorent son impact sur la réussite du plan de formation.

L'hypothèse n°2 de notre étude se trouve ainsi vérifiée.

B- Vérification de l'hypothèse spécifique n° 3

Nous nous servons essentiellement des informations recueillies auprès des responsables de PSI Bénin parce que les éléments devant permettre d'évaluer les actions de formation doivent être prévus dans le plan de formation par les responsables.

De l'analyse des données recueillies auprès des responsables de PSI Bénin et du personnel, il ressort que l'obligation du bénéficiaire de rédiger un rapport après chaque formation demeure la seule manière d'évaluer les formations. Les objectifs et indicateurs de mesures devant permettre l'évaluation de la formation à chaque niveau ne sont pas prévus et appliqués

par les responsables. Ces derniers ont confirmé que le rapport de formation est le seul moyen d'évaluation qu'ils utilisent. Nous en déduisons alors que la méconnaissance des outils d'évaluation de la formation est la cause d'une absence de mécanisme d'évaluation de la formation.

L'hypothèse n°3 de notre étude se trouve donc vérifiée.

Nos hypothèses de recherche étant confirmées, nous allons à présent établir le diagnostic relatif à chaque problème spécifique.

II- Etablissement du diagnostic

A- Diagnostic relatif aux problèmes spécifiques n°1 et n°2

❖ Diagnostic relatif au problème spécifique n°1

L'inexistence d'une politique de formation est à la base du manque de pertinence constaté dans la démarche d'élaboration du plan de formation.

❖ Diagnostic relatif au problème spécifique n°2

L'ignorance de l'impact de la communication sur la réussite du plan de formation est à la base de l'absence de communication.

B- Diagnostic relatif au problème spécifique n°3

La non application des niveaux d'évaluation de la formation est à la base de l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation de la formation.

Dans le chapitre suivant, des solutions et leurs conditions de mise en œuvre seront proposées à partir du diagnostic établi par rapport à chaque problème spécifique.

CHAPITRE DEUXIEME :

**APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS
DE MISE EN OEUVRE**

Section 1 : Approche de solutions pour améliorer la démarche d'élaboration du plan de formation.

Paragraphe 1 : Relation entre politique de formation et plan de formation

I- Politique de formation et plan de formation

A- Les composantes d'une politique de formation

La politique de formation est un document dans lequel la direction d'une organisation définit l'ensemble des orientations en matière de formation.

La politique de formation devra préciser par rapport aux besoins de PSI Bénin, les domaines de formation qui lui permettront de :

- maintenir le niveau de compétence de ses ressources humaines ;
- adapter les compétences disponibles aux enjeux liés à ses objectifs à moyen et long termes ;
- assurer la mobilité de ses salariés.

A partir des domaines identifiés, les responsables doivent indiquer des priorités en tenant compte des opportunités et des contraintes de PSI Bénin.

Dans la politique de formation, il sera précisé également, les personnes qui doivent intervenir dans sa mise en œuvre et leur rôle.

Enfin, les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la politique de formation seront mentionnées.

B-Utilité de la politique de formation pour PSI Bénin

La politique de formation une fois élaborée servira de base aux décisions des responsables de PSI Bénin en matière de formation. Autrement dit, la politique de formation fournira les éléments nécessaires à l'élaboration du plan de formation.

Après l'étape d'identification des besoins de formation, les responsables pourront les analyser, en fonction des priorités, des contraintes, des ressources

disponibles déjà définies dans la politique de formation. Ce qui permettra de choisir des formations nécessaires à l'atteinte des objectifs de PSI Bénin.

Notons qu'il est également important, à cette étape, que les responsables tiennent compte du niveau réel des salariés. Ainsi, les actions de formation choisies seront à la fois en cohérence avec la politique de formation de PSI Bénin et les besoins réels de ses ressources humaines.

II- Le plan de formation

A- Le processus d'élaboration

PSI Bénin dispose d'un plan de formation, il existe donc une démarche d'élaboration. Etant donné que la démarche d'élaboration détermine le contenu du plan de formation, Il s'agira de préciser les étapes essentielles à suivre pour élaborer un plan de formation cohérent et efficient. Ces étapes peuvent être résumées comme suit :

- le recueil des souhaits et l'identification des besoins de formation par service, par coordination et par département ;
- la consolidation et l'analyse des besoins de formation au niveau de la coordination administration ;
- élaboration et du projet de plan de formation ;
- validation du projet de plan de formation par le représentant résident ;
- communication au personnel.

B- Le contenu du plan de formation

Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de formation. Il peut être structuré en deux (2) grandes parties :

- **Un exposé du contexte de l'entreprise**

Cette partie est consacrée à la présentation et à la justification des choix opérés entre les différents objectifs et la répartition des ressources financières.

- **Un descriptif des actions de formation**

Il s'agit ici de préciser par rapport à chaque formation les éléments tels que l'objectif, le contenu de la formation, le résultat attendu, l'effectif et le niveau de qualification des bénéficiaires, la durée, le calendrier, la modalité de la formation et les coûts.

Après l'élaboration du plan de formation, il est important de mesurer les résultats issus de sa mise en œuvre. Ainsi, l'évaluation de la formation constitue une étape importante de l'application du plan de formation. Les éléments pouvant permettre d'évaluer une formation doivent être prévus à l'élaboration du plan de formation

Paragraphe 2 : Evaluation de la formation

I- Les évaluations des conditions et effets de formation

A- Evaluation de satisfaction

Elle permet de recueillir l'opinion de ceux qui ont suivi la formation sur l'atteinte des objectifs.

Les responsables de PSI Bénin effectueront ce type d'évaluation pour les formations organisées à l'interne et diffusé par un formateur interne. Ils peuvent se servir d'un questionnaire élaboré à cet effet.

B- Evaluation pédagogique

Il s'agit de vérifier si les objectifs pédagogiques ont bien été atteints, c'est-à-dire si les capacités et connaissances acquises ont été effectivement intégrées par ceux qui ont suivi l'action en formation.

II- Evaluation de l'impact des formations sur les prestations

A- Evaluation du transfert sur la situation de travail

C'est une évaluation qui consiste à évaluer dans quelle mesure les capacités acquises en formation sont traduites en comportements professionnels dans les situations réelles de travail. Dans ce cas, la vérification des compétences s'effectue sur le poste de travail. Cette évaluation ne peut s'effectuer qu'après un certain délai et selon une certaine périodicité. Elle suppose que des objectifs, fondés sur des critères permettant une observation et une mesure, aient été définies dans le plan de formation de PSI Bénin.

B- L'évaluation des effets de formation sur la performance de PSI Bénin

Cette évaluation est essentielle du point de vue d'une démarche d'investissement de la formation. Elle se fait à partir des objectifs de performance qui peuvent être associés à des indicateurs de mesure. Cette évaluation peut être effectuée, par exemple, après une formation de l'équipe chargée de la vente des produits à PSI Bénin.

Section 2 : Conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Informations nécessaires à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de formation

I- Les conditions favorables à la mise en place de la politique de formation à PSI Bénin

A- La détermination des objectifs globaux

PSI Bénin a défini ses objectifs pour les 5 années à venir de même que le budget nécessaire à la réalisation de ses différents projets. C'est un atout qui peut faciliter la mobilisation des éléments nécessaires à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation. Les objectifs permettront d'établir les priorités au niveau des grandes fonctions de PSI Bénin. A partir des priorités relatives à la fonction ressources humaines, les responsables pourront planifier les ressources nécessaires au développement des compétences. Les responsables de PSI Bénin veilleront à maintenir une cohérence entre les différentes fonctions de l'organisation.

B- Le suivi de la formation

Il est important de suivre la mise en œuvre du plan de formation. Cela permet de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre de la formation, d'apporter des compléments de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé. A cette étape, les responsables de département, de coordination et de services de PSI Bénin seront plus sollicités et devront être attentifs aux difficultés éventuelles de leurs collaborateurs.

II- Les préalables à l'évaluation d'une formation

A- Les objectifs de formation et les outils de mesure

❖ Les objectifs de formation

Il existe un lien étroit entre l'analyse des besoins et les objectifs de formation.

Trois types d'objectifs permettent d'apprécier la qualité de la formation. La coordinatrice administrative de PSI Bénin doit fixer les objectifs de formation dès la conception du plan de formation, car ils serviront de base aux différentes évaluations de la formation évoquées plus haut. Nous pouvons distinguer :

- les objectifs pédagogiques ;

Ils précisent les connaissances, les capacités ou les comportements que les apprenants doivent avoir acquis au terme de la formation. Ils sont fixés par les formateurs.

- les objectifs opérationnels

Ils indiquent ce que les formés doivent être capables de faire en situation réelle de travail, après la formation.

- les objectifs d'impact

Ils représentent les effets escomptés de l'action de formation sur les conditions d'exploitation de l'entreprise.

❖ Les outils de mesure de l'impact de la formation

Il s'agit des indicateurs qui permettent de mesurer l'efficacité de la formation. Ils peuvent porter sur le coût de la formation ou d'autres éléments de la formation.

B- Le cahier des charges

C'est un outil qui permettra à la coordinatrice administrative de préciser les spécifications souhaitées par PSI Bénin par rapport à une action de formation. Ainsi, le cahier des charges permettra à PSI Bénin de préciser ses exigences et

d'évaluer la qualité de la formation. Le cahier des charges comporte les points suivants :

- le contexte qui justifie la mise en œuvre de la formation ;
- la justification du choix des bénéficiaires ;
- les principales activités professionnelles que les bénéficiaires doivent être capables de réaliser en situation de travail après la formation ;
- les conditions de réalisation de la formation ;
- les grandes lignes du contenu de la formation ;
- les conditions nécessaires à la mise en œuvre des acquis de formation sur le lieu de travail ;
- les contraintes financières à respecter.

Le cahier des charges est donc un instrument performant qui permettra à PSI Bénin d'assurer la qualité des actions de formation.



CONCLUSION

La compétence professionnelle constitue le levier des organisations et un facteur déterminant de leur performance. Pour cette raison, la formation reste l'outil essentiel du développement des ressources humaines de toute organisation qu'elle soit du secteur public ou privé.

Au cours de notre travail de recherche, nous nous sommes intéressés aux différents éléments qui concourent à la mise en place d'un système de formation cohérent et efficient. L'identification des problèmes spécifiques qui découlent de la problématique de notre étude, nous a permis d'analyser divers aspects du système de formation de PSI Bénin. Nous avons fait cette analyse en nous basant sur les informations que nous avons recueillies auprès du personnel et des responsables de PSI Bénin. Ce qui nous a permis de procéder à la vérification des hypothèses que nous avons émises dans le cadre de notre étude.

Dans le but de proposer des approches de solutions visant à améliorer la démarche d'élaboration du plan de formation de PSI Bénin, nous avons établi un diagnostic à l'issue de la vérification des hypothèses d'étude. En effet, l'utilité d'une étude réside dans sa pertinence et la possibilité de réalisation des solutions qu'elle propose. Ainsi, nous avons précisé les conditions de mise en œuvre solutions que nous avons proposées dans notre travail de recherche.

La réalisation de notre étude a été pour nous un complément utile à notre formation professionnelle. Parce qu'elle nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues en gestion des ressources humaines.

Nous ne pensons pas avoir abordé tous les aspects liés à la problématique de la cohérence du système de formation de PSI Bénin. C'est pourquoi nous suggérons que ce travail soit un tremplin à d'autres études ultérieures.

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSES	HYPOTHESES	SOLUTIONS
Niveau Général		Problème général : Incohérence du système de Formation.	Objectif général : Rendre le système de formation de PSI Bénin cohérent et efficient.	—	—	
Niveaux Spécifiques	1	Problème spécifique n° 1 : Plan de formation lacunaire.	Objectif spécifique n° 1 : Examiner la démarche d'élaboration du plan de formation.	Cause supposée n° 1 : Inexistence d'une politique de formation	Hypothèse spécifique n° 1 : L'inexistence d'une politique de formation est à la base des lacunes remarquées dans le plan de formation.	Elaboration d'une politique de formation devant servir de base au plan de formation
	2	Problème spécifique n°2 : Absence de communication sur le plan de formation.	Objectif spécifique n° 2 Apprécier les actions de communication sur le plan de formation.	Cause supposée n° 2 : Ignorance de l'impact de la communication sur la réussite du plan de formation	Hypothèse spécifique n° 2 : L'ignorance de l'impact de la communication sur la réussite du plan de formation est à la base de l'absence de communication	Implication du personnel dans l'élaboration et la mise en oeuvre du plan de formation Diffusion du plan de formation au personnel de PSI Bénin
	3	Problème spécifique n°3 : Inexistence d'un mécanisme d'évaluation de formation.	Objectif spécifique n°3 : Vérifier le mécanisme d'évaluation de la formation.	Cause supposée n°3 : La non application des niveaux d'évaluation de la formation.	Hypothèse spécifique n°3 : La non application des niveaux d'évaluation de la formation est à la base de l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation de formation.	Mise en place d'un mécanisme d'évaluation de la formation :fixation des objectifs et indicateurs de formation sur le plan de formation Rédaction du cahier des charges évaluation des acquis de la formation

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

- COHEN R. A. (1995) : « **MBA Management** », Paris, Nouveaux Horizons, 470 p.
- PERETTI, J-M. (1995) : « **Gestion des ressources humaines** », Paris, Vuibert, 6^{ème} édition,
- PERETTI, J-M. (2002) : « **Ressources humaines et gestion des personnes** », Paris, Vuibert, 4^{ème} édition, 224 p.
- SAVOYAT, B. (2001) : « **Les secrets de l'efficacité** », Paris, Maxima, 338 p.
- SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., et als. (2001) : « **Gestion des ressources Humaines** », Canada, de boeck, 2^{ème} édition, 814 p.

OUVRAGES SPECIFIQUES

- FEUILLETTE, I. (1999) : « **Le nouveau formateur** », Paris, Dunod, 2^{ème} édition, 124 p.
- LE BOTERF, G., BARZUCCHETTI, S. et VINCENT, F., (1995) : « **Comment manager la qualité de la formation** », Paris, les éditions d'Organisation, 266 p.
- MEIGNANT, A. (1995) : « **Manager la formation** », Paris, Liaisons, 3^{ème} édition, 348 p.

MEMOIRES

- AGBOHOU C. (2007) : « *Conditions d'amélioration de la méthode d'envoi en formation par la Direction des Ressources Humaines Ministère du Tourisme et de l'Artisanat* », UAC, ENAM, GRH, cycle II.
- AKOBI B. (2007) : « *Quelle gestion de la formation pour servir la performance des ressources humaines du Port Autonome de Cotonou* », UAC, ENAM, GRH, cycle II.

- ZOKPODO C. R. (2007) « **Rationalisation des pratiques d'identification des besoins de formation dans l'Administration publique : cas du Ministère de l'Industrie et du Commerce** » UAC, ENAM, GRH, cycle II.
- ZOULIN A. (2007) : « **Amélioration de la pratique de la gestion de la formation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle : cas du personnel administratif** », UAC, ENAM, GRH, cycle II.

COURS

- DAVOH (M)., 2005, « **Technique de Gestion de Rendement** », UAC, ENAM
- DAVOH (M)., 2006, « **Technique d'Evaluation des Ressources Humaines**», UAC, ENAM.
- VIGNON (L.), 2006, « **Formation de développement des ressources humaines** », UAC, ENAM.

SITE INTERNET

- www.wikipedia.org
- www.ressources-web.com/analysebesoins
- www.ucanss.fr/activites/conseil/ressources_humaines/formation/dispo_formation

TABLE DES MATIERES

TITRES	PAGES
Identification du jury.....	i
déclaration	ii
Dédicace	iii
Remerciements	vi
Résumé.....	viii
Sommaire.....	ix
Introduction.....	2
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	5
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	5
Cadre physique de l'étude.....	5
I- Présentation de PSI Bénin	5
A- Bref historique de PSI.....	5
B- Situation géographique et mission de PSI Bénin.....	5
II- Structure organisationnelle de PSI Bénin	6
A- Rôle du représentant résident de PSI Bénin.....	6
A- Fonctionnement de PSI Bénin.....	6
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage	7
I – Observation du cadre d'étude.....	7
A- Caractéristiques du personnel.....	7
	57

B- Observation de la pratique de gestion des ressources humaines à PSI Bénin.....	9
II- Inventaire des forces et faiblesses.....	13
A- Inventaire des forces.....	13
B- Inventaire des faiblesses.....	14
Section 2 : Spécification de la problématique et revue de littérature.....	16
Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique.....	16
I- Identification de la problématique.....	16
A- Choix de la problématique.....	16
B- Spécification de la problématique choisie.....	17
II- Vision globale de résolution de la problématique.....	18
A- Approche de résolution.....	18
B- La démarche envisagée.....	18
Paragraphe 2 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	19
I- Les objectifs et hypothèses de l'étude.....	19
A- Les objectifs de l'étude.....	19
B- Les hypothèses.....	19
II- Revue de littérature	23

A- Synthèse des écrits sur le problème général.....	23
B- Synthèse des écrits sur les problèmes spécifiques de notre étude.....	23
CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	26
Section 1 : Approche méthodologique et présentation des données recueillies.....	27
Paragraphe 1 : Approche théorique et méthode empirique de l'étude.....	27
I- Approche théorique de l'étude.....	27
A- Synthèse de quelques mémoires sur l'élaboration du plan de formation.....	28
II- Méthode empirique.....	28
A- Les objectifs de la collecte de données et le choix de l'échantillon.....	28
B- Instruments de collecte de données et limites des données recueillies.....	29
Paragraphe 2 : Présentation des données recueillies.....	30
I- Données relatives aux problèmes spécifiques n°1 et n°2.....	30
A- Démarche d'élaboration du plan de formation.....	30
B- Communication sur le plan de formation.....	32

II- Données relatives à l'évaluation de la formation	33
A- Informations recueillies lors de l'entretien avec les responsables de PSI Bénin.....	33
B- Les informations obtenues auprès du personnel.....	33
Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement du Diagnostic.....	36
Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses.....	36
I-Analyse des données	36
A- Analyse des données relatives à la démarche d'élaboration du plan de formation.....	36
B- Analyse des données relatives à la communication sur le plan de formation	37
II- Analyse des données recueillies sur l'évaluation du personnel.....	38
A-Analyse des données recueillies auprès des responsables de PSI Bénin	38
B- Analyse des données recueillies auprès du personnel.....	39
Paragraphe 2: Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	40
I- Vérification des hypothèses.....	40

A- Vérification des hypothèses spécifiques n°1 et n°2.....	40
B- Vérification de l'hypothèse spécifique n° 3.....	41
II- Etablissement du diagnostic.....	42
A- Diagnostic relatif aux problèmes spécifiques n°1 et n°2.....	41
B-Diagnostic relatif au problème spécifique n°3.....	41
	42
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	
Section 1 : Approche de solutions.....	43
Paragraphe 1 : Relation entre politique de formation et plan de formation.....	43
I- Politique de formation et plan de formation.....	43
A- Les composantes d'une politique de formation.....	43
B-Relation entre politique de formation et plan de formation.....	44
II- Le plan de formation.....	44
A- Le processus d'élaboration.....	44

B- Relation entre politique de formation et plan de formation.....	44
II- Le plan de formation.....	45
A- Le processus d'élaboration.....	45
B- Le contenu du plan de formation.....	46
Paragraphe 2 : Evaluation de la formation.....	47
I- Evaluation de la formation au niveau de l'organisme formateur.....	47
A- Evaluation de satisfaction.....	47
B- L'évaluation des effets de formation sur la performance de PSI Bénin.....	48
Section 2 : Conditions de mise en œuvre.....	48
Paragraphe 1 : Information nécessaires à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de formation.....	48
I- Les conditions favorables à la mise en place de la politique de formation à PSI Bénin.....	49
A- La détermination des objectifs et ressources.....	48
B- Le suivi de la formation.....	49
II- Communication sur la politique et le plan de formation.....	49

A- les acteurs concernés et leur rôle.....	49
B -La communication sur le programme de formation.....	50
Paragraphe 2 : Conditions et outils nécessaire à l'évaluation de la formation.....	50
I- Les préalables à l'évaluation d'une formation.....	50
A- Les objectifs de formation.....	50
B- Les indicateurs de mesure de l'impact de la formation.....	51
II- Outil d'évaluation de la formation.....	51
A- Le cahier des charges.....	51
B- Le contenu du cahier des charges	51
Conclusion.....	54
Bibliographie.....	56
ANNEXE.....	



ANNEXES

Guide d'entretien avec les responsables

- 1- Existe-t-il une politique de formation ?
- 2- Comment sont déterminés les besoins en formation ?
- 3- La plupart des formations sont décidées par la direction générale à son initiative ou sur demande des agents.
- 4- Les actions de formations arrêtées tiennent-elles compte des stratégies de l'entreprise ?
- 4/ Disposez-vous d'un document écrit, validé par la direction générale qui retrace toutes les formations de l'année, les bénéficiaires, le budget et les objectifs de chaque formation ?
- 5/ Existe-t-il un budget consacré à la formation professionnelle ?
- 6/ Pourquoi les actions de formation ne sont-elles pas connues par tous dans l'organisation ?
- 7/ Ne pensez-vous pas que l'absence de communication discrédite les décideurs de la formation aux yeux des salariés non bénéficiaires ?
- 8/ Disposez-vous d'une procédure systématique et d'outils pour évaluer les résultats atteints par une formation ?
- 9/ Comment évaluez-vous les actions de formation ?
- 10- quel est l'effectif du personnel par catégorie socioprofessionnelle et l'effectif total ?
- 11- qui à élaboré le manuel de procédure de gestion des ressources humaines ?
- 12- comment a-t-il été élaboré ?

8- Savez-vous pourquoi les formations sont prises en charges par PSI à des taux différents ?

Oui

Non

9- Connaissez-vous les formations prises en compte par le plan de formation ?

Oui

Non

Si, oui savez-vous pourquoi ?-----

10-Connaissez-vous les objectifs de PSI pour les 5 ans à venir ?

Oui

Non

Si oui, veuillez citez ces objectifs-----

II- mécanisme d'évaluation de la formation

11- Quelle est votre appréciation des formations suivies depuis votre embauche à PSI Bénin ?

Très bien

bien

passable

médiocre

12- Ces formations vous ont –elles aidé à améliorer vos prestations à votre poste de travail ?

Oui

non

Si oui, précisez une formation et donnez quelques exemples d'activités que vous avez amélioré grâce à cette de formation

Merci pour votre collaboration

Annexe n°4 : Exemple descriptif d'un cahier des charges

<ul style="list-style-type: none">• Contribution attendue de la formation<ul style="list-style-type: none">---• Population concernée<ul style="list-style-type: none">---• Grandes ligne du contenu de la formation<ul style="list-style-type: none">---	<ul style="list-style-type: none">• Objectifs opérationnels<ul style="list-style-type: none">---• Délai (période de formation souhaitée)<ul style="list-style-type: none">---• Durée<ul style="list-style-type: none">--• Lieu<ul style="list-style-type: none">-• Orientations pédagogiques<ul style="list-style-type: none">---• Imputation des frais
--	---

Annexe n°6 : Exemple de questionnaire d'évaluation de la formation au niveau de l'entreprise « du formé »

LES TRANSFERTS DE LA FORMATION DANS LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE

Avez-vous pu mettre en application ces acquis sur votre poste de travail à votre retour de formation ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Après cette formation, vous sentez-vous plus performant dans votre travail ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Cette formation a-t-elle été pour vous l'occasion de modifier certaines de vos habitudes de travail ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Avez-vous parlé de cette formation avec votre supérieur hiérarchique ?

- Jamais
- Brièvement
- De façon approfondie

Avez-vous envie d'appliquer les acquis du stage ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Pour appliquer les acquis du stage, manquez-vous de temps ?

- Tout à fait
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Pas du tout

Pour appliquer les acquis du stage, pensez-vous manquer de moyens matériels ?

- Tout à fait
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Pas du tout

Pour appliquer les acquis du stage, pensez-vous que l'organisation actuelle du travail dans votre service va vous poser des problèmes ?

- Tout à fait

- Plutôt non
- Plutôt oui
- Pas du tout

Annexe n°7 : Exemple de questionnaire d'évaluation de la formation par l'organisme formateur

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE FIN DE FORMATION (A remplir par le stagiaire)

Intitulé du stage :

L'animateur a-t-il pris en compte ce que vous disiez ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

L'animateur a-t-il su s'adapter au groupe ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

L'animateur a-t-il su adapter le niveau du stage à vos attentes ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

L'animateur a-t-il créé un climat de travail favorable ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pendant le stage, avez-vous pu prendre la parole quand vous le souhaitiez ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous maîtriser la technique de reformulation en situation d'accueil ?

- Très mal
- Mal
- Bien
- Très bien

Pensez-vous connaître les techniques de transfert d'appel téléphonique ?

- Très mal
- Mal
- Bien

Très bien

Pensez-vous appliquer les techniques de transfert d'appel téléphonique ?

Jamais

Parfois

Dans tous les cas

Lorsque vous recevrez un appel téléphonique, déclinez-vous votre identité ?

Jamais

Parfois

Dans tous les cas

Adaptez-vous systématiquement votre vocabulaire à votre interlocuteur ?

Pas du tout

Plutôt non

Plutôt oui

Tout à fait

