



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

OPTION : MANAGEMENT

FILERE : GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES

ANNEE ACADEMIQUE 2008-2009

THEME

EFFICACITE DE LA GESTION DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE CONTINUE DU PERSONNEL ADMINISTRATIF
DE LA REPRESENTATION DE L'AGENCE POUR LA SECURITE DE
LA NAVIGATION AERIENNE EN AFRIQUE ET A MADAGASCAR
AU BENIN

Réalisé et soutenu par :

Pulchérie Lébénin QUENUM

Sous la direction de :

Maître de stage :

Madame Félicienne WOROU KOUESSI
Chef du Bureau Personnel et Solde
ASECNA-Bénin

Directeur de mémoire :

D^r Pasteur J. E. AKPO
Enseignant à l'ENAM/UAC

4^{ème} PROMOTION

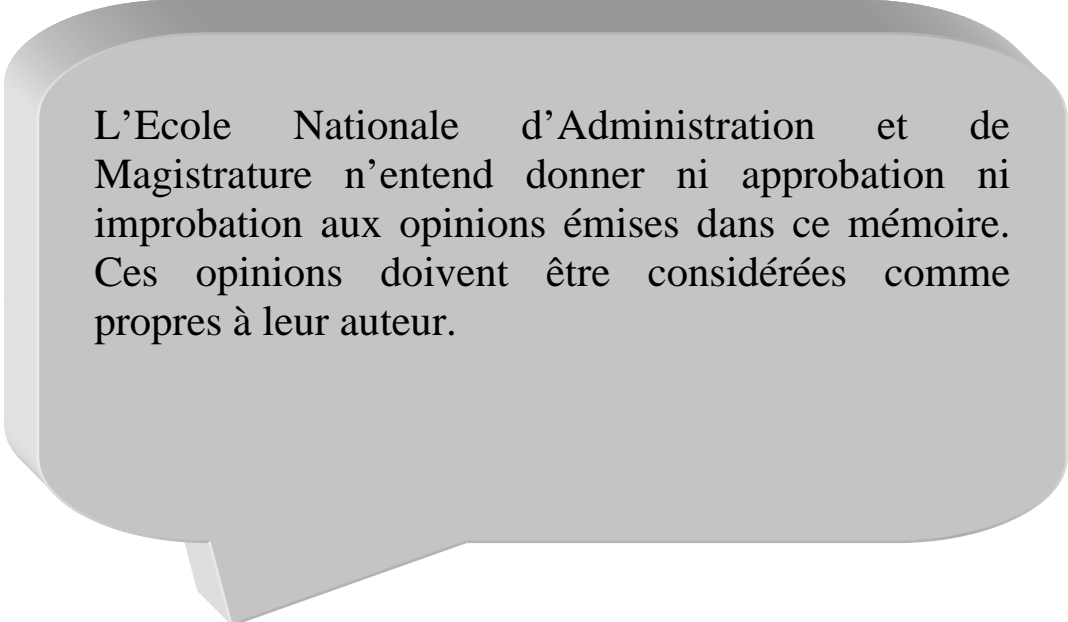
Mars 2010

JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE

Président : YEHOUENOU Denis

Vice-président : ADECHIAN Michel

Membre :



L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



DEDICACE

Je dédie ce travail :

- ❖ A toute ma famille, spécialement mon époux Pascal H. DANNON et à notre enfant Persis.

- ❖ A ma mère Catherine TOMETIN et à ma sœur Nina QUENUM.

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements à :

- ❖ Monsieur Pasteur E. J. AKPO, qui malgré ses multiples charges a accepté d'encadrer ce mémoire.
- ❖ Monsieur le Représentant de l'ASECNA auprès de la République du Bénin pour l'accueil et l'accompagnement que ses services m'ont assurée tout au long de ce stage.
- ❖ Madame Félicienne WOROU KOUESSI pour le suivi et les conseils qui m'ont été très utiles.
- ❖ Tout le personnel de l'ASECNA, spécialement celui du Bureau Personnel et Solde qui m'a manifesté, tout au long du stage sa profonde sympathie et son ouverture d'esprit.
- ❖ Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- AEF : Afrique Equatoriale Française
- AOF : Afrique Occidentale Française
- ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar
- BB : Bureau Budget
- BELB : Bureau Energie et Balisage
- BF : Bureau Facturation
- BGST : Bureau Gestion des Stock et Transit
- BMHE : Bureau Méthode
- BPS : Bureau Personnel et Solde
- BRAD : Bureau Radioélectrique
- BRSI : Bureau Réseaux et Systèmes Informatiques
- EAMAC : Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile
- ERNAM : Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et de Management
- ERSI : Ecole Régionale de Sécurité Incendie
- CA : Conseil d'Administration
- CCP : Commission Permanente de Concertation
- CLCS : Commission Locale de Suivi et de Concertation
- CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale
- C/SAF : Chef du Service Administratif et Financier
- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
- OCCN : l'Organe Communautaire de Concertation et de Négociation
- SAF : Service Administratif et Financier
- SEMTO : Service Exploitation de la Météorologie
- SENA : Service Exploitation de la Navigation Aérienne
- SGAB : Service de Gestion des Aéroports du Bénin
- SIGC : Service Infrastructure Génie Civil
- SIRE : Service Infrastructure Radioélectrique

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre des tableaux	Pages
Tableau n° 1 :	Répartition de l'effectif par tranche d'âge au 31/12/2009	21
Tableau n° 2 :	Présentation des données relatives à l'identification des besoins de formation	60-61

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	Titre des graphiques	Pages
Graphique n° 1 :	Participation du personnel administratif de l'ASECNA à au moins une formation	62
Graphique n° 2 :	Manière d'identifier les besoins de formation	62
Graphique n° 3 :	Adéquation des formations par rapport aux besoins identifiés lors de l'évaluation annuelle	63

RESUME

La Gestion des Ressources Humaines est une science qui se trouve aux confins de plusieurs domaines. Elle constitue un art difficile et englobe plusieurs activités dont la gestion de la formation. C'est donc pour analyser cette pratique à l'ASECNA-Bénin que nous avons décidé d'y effectuer notre stage.

L'état des lieux sur les activités du Bureau Personnel et Solde de l'ASECNA-Bénin a révélé de nombreux problèmes qui, regroupés par centres d'intérêt ont donné lieu à quatre différentes problématiques au nombre desquelles celle liée à l'efficacité de la gestion de la formation du personnel administratif, objet de la présente étude. Le problème général qui se dégage de cette problématique est la mauvaise gestion de la formation professionnelle continue du personnel administratif de l'ASECNA-Bénin. Ses manifestations se présentent sous forme de problèmes spécifiques comme suit :

- ❖ non pertinence du processus d'identification des besoins de formation;
- ❖ non planification des formations ;
- ❖ absence de prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former ;
- ❖ insuffisance des crédits accordés à la formation du personnel administratif ;
- ❖ absence d'évaluation post-formation.

La résolution de cette problématique nous conduit à formuler des objectifs et hypothèses qui se présentent comme suit :

Objectif général : Analyser le système de gestion de la formation professionnelle continue du personnel administratif de l'ASECNA-Bénin.

Objectifs spécifiques

N°1 : Etudier la pertinence du processus d'identification des besoins de formation.

N°2 : Evaluer le système de planification des formations.

N°3 : proposer aux responsables un outil permettant la prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former.

N°4 : apprécier l'importance des crédits accordés à la formation du personnel administratif au sein de ladite institution.

Hypothèses de travail

H 1 : La non pertinence du processus d'identification des besoins de formation est due à l'absence d'une procédure efficace d'appréciation des performances, au fait que le diagnostic des besoins n'implique pas le salarié et à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

H 2 : La non planification des formations du personnel administratif à l'ASECNA-Bénin est due à l'inexistence d'une politique de formation au profit de cette catégorie d'agents.

H 3 : L'absence d'outils justifie l'absence de prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former.

H 4 : L'insuffisance des crédits accordés à la formation des agents administratifs est due à l'inexistence d'un système de pilotage de la formation.

Pour vérifier ces hypothèses, une enquête a été réalisée auprès du personnel administratif et des responsables en charge de la formation. Les résultats obtenus ont permis d'établir le diagnostic et de proposer des approches de solutions et des conditions susceptibles de favoriser la résolution des différents problèmes.

Toutefois, le problème spécifique n° 5 n'a pas été abordé et la présente étude n'a pas pu s'étendre au personnel affecté aux activités aéronautiques nationales dont la gestion a été confiée à l'ASECNA par un contrat particulier.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude

Paragraphe 2 : Observations de stage : état des lieux sur les activités du Bureau Personnel et Solde de l'ASECNA-Bénin

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue

CHAPITRE 2 : CADRE D'ANALYSE DE L'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA FORMATION DU PERSONNEL A L'ASECNA

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

SECTION 2 : MESURE ET ANALYSE DE L'EFFICACITE DU SYSTEME DE GESTION DE LA FORMATION ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Paragraphe 1 : Mesure et analyse de l'efficacité du système de gestion de la formation

Paragraphe 2 : Propositions d'amélioration et conditions de mise en œuvre

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

TABLE DES MATIERE

INTRODUCTION

Les changements technologiques rapides et marqués ainsi que l'intensification de la concurrence internationale ont substantiellement contribué à augmenter l'importance de l'innovation dans la croissance économique. En effet, il est généralement reconnu que les entreprises qui innovent sont plus rentables, qu'elles croissent plus rapidement et qu'elles créent davantage d'emplois. Le processus menant à l'innovation au sein d'une entreprise requiert un haut niveau de capital humain chez les travailleurs. Afin de participer pleinement à ce processus, les travailleurs doivent, non seulement posséder des connaissances de base solides par l'entremise du système d'éducation, mais aussi avoir la possibilité d'acquérir de la formation sur le marché du travail. La formation suivie au sein de l'entreprise, permettrait donc de prolonger le processus d'acquisition des connaissances, de renouveler ou d'adapter les compétences initiales acquises par les travailleurs et de les faire contribuer à l'amélioration de la productivité ou à l'innovation (Baldwin, 1999).

L'amélioration des performances de toute organisation repose, pour une large part, sur le professionnalisme de son personnel, sur leurs qualifications et leurs capacités à s'adapter aux évolutions de leurs métiers qu'exigent les modifications de leur environnement. Pour couvrir de nouveaux domaines, les employés devront acquérir des compétences nouvelles tandis que, pour gagner en efficacité, ils devront acquérir des compétences supérieures (Vallemont, 1991). La formation est donc un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié (Citeau, 2002).

Nombre d'auteurs s'accordent à reconnaître que la préoccupation essentielle des responsables d'organisation d'aujourd'hui est d'amener les employés à générer une part contributive beaucoup plus importante afin que

l'organisation atteint un niveau de développement élevé. Un certain nombre de questions se posent alors dans le contexte de l'ASECNA-Bénin :

- ❖ Comment atteindre un niveau de développement si chaque employé, quelle que soit la position qu'il occupe, ne joue pas sa partition ?
- ❖ Comment réaliser les objectifs de développement si les employés n'ont pas les compétences requises ?
- ❖ Comment reconnaître les besoins réels de compétences si l'identification de ces besoins ne se fait selon aucune méthode objective ?
- ❖ Comment développer les compétences du personnel sans une stratégie ?
- ❖ Comment assurer l'efficacité du processus de développement des compétences si les conditions préalables ne sont pas remplies ?

Ces questions posent la problématique de l'efficacité de la gestion de la formation professionnelle continue du personnel de L'ASECNA-Bénin, plus particulièrement celle du personnel administratif. En effet, si la politique de formation du personnel technique semble relativement bien mise en œuvre, celle du personnel administratif est négligée. C'est donc dans le but de participer à l'amélioration de la gestion de la formation du personnel administratif pour une plus grande efficacité dans le travail que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : *Efficacité de la gestion de la formation professionnelle continue du personnel administratif de la Représentation de l'Agence pour la Sécurité de la navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar au Bénin.*

La résolution de la problématique de cette étude s'inspire de l'approche théorique de Citeau (2002), qui précise les trois conditions qu'il faut pour faire de la formation un atout majeur de développement dans l'entreprise :

- ❖ un enjeu de politique clair ;
- ❖ un système de formation cohérent et performant ;

❖ un développement des ressources humaines sans exclusion.

La suite de ce document s'organise autour de deux chapitres. Le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel et à la problématique de l'étude et comporte deux sections. La première section présente le cadre institutionnel de l'étude avant d'aborder les observations de stage au Bureau Personnel et Solde de l'ASECNA-Bénin, tandis que la seconde section s'occupe du ciblage de la problématique de l'étude. Le deuxième chapitre intitulé : « Cadre d'analyse de l'efficacité de la gestion de la formation du personnel à l'ASECNA » est également structurée autour de deux sections. La première section se rapporte au cadre théorique et à la méthodologie de l'étude. La deuxième section présente et analyse les résultats de nos enquêtes avant de faire quelques suggestions pour une amélioration du système de gestion de la formation professionnelle continue du personnel administratif au sein de ladite institution.

CHAPITRE PREMIER

CADRE INSTITUTIONNEL ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré, dans un premier temps, au cadre institutionnel de l'étude et à la restitution des observations de stage (Section 1) et ensuite au ciblage de la problématique de l'étude (Section 2).

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

Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude

I- Historique et missions

A°) Historique

Créée le 12 décembre 1959 par une convention signée à Saint Louis au Sénégal par les chefs d'Etat et de Gouvernement des Etats autonomes issus des ex-Fédérations de l'Afrique Occidentale Française (AOF), de l'Afrique Equatoriale Française (AEF) et de Madagascar, l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) est un établissement public à caractère multinational. Elle a son siège à Dakar et comprend aujourd'hui dix huit Etats membres dont la France.

L'ASECNA constitue l'un des meilleurs exemples de coopération Nord-Sud ainsi que l'organe de l'Unité Africaine par excellence en matière d'aviation civile.

Avec ses 50 ans d'âge qu'elle doit à sa bonne adaptation au contexte politique et économique du continent, l'ASECNA qui était essentiellement un organisme de coopération franco-africaine et malgache, est devenue une institution de coopération interafricaine et malgache. Cette transformation s'est traduite par le transfert du siège de Paris à Dakar, par l'africanisation du

poste de Directeur Général et des postes de Directeurs suite à la signature d'une nouvelle convention à Dakar le 25 octobre 1974.

Pendant ces 50 ans, elle s'est forgée une image de marque internationale, car elle a su faire face à une croissance considérable du trafic aérien, combinée à une mutation technologique marquée par l'arrivée sur le marché des avions qui vont plus vite, plus loin et plus haut.

Etant donné que la sécurité de la navigation aérienne a un coût non négligeable à payer, il est vite apparu la nécessité pour les pays membres d'unir leurs moyens financiers, leurs capacités matérielles et humaines afin de faire jouer les effets de synergie et donc de parvenir à une minimisation de coûts.

Forte d'une expérience profondément enracinée dans l'histoire, l'ASECNA détient tous les atouts pour aborder, dans les meilleures conditions, l'aviation civile du 21^{ème} siècle avec toujours une exigence constante de qualité au service de la sécurité aérienne.

B°) Missions

La mission essentielle de l'ASECNA étant la sécurité de la navigation aérienne, la convention de Dakar du 25 octobre 1974 stipule, en son article 02, qu'elle exerce à titre principal les activités communautaires et gère à titre subsidiaire les activités dites nationales, ceci au bénéfice des Etats membres pris individuellement (articles 10 et 12), ainsi qu'au bénéfice des Etats et organismes tiers (articles 11 et 12).

Conformément à l'article 2 de la convention de Dakar, l'Agence est chargée de la conception, de la réalisation et de la gestion des installations et services.

Elle a la charge d'un espace aérien étendu sur 16 100 000 km² soit 1,5 fois la superficie de l'Europe, couvert par six régions d'information en vol (Antananarivo, Brazzaville, Dakar Océanique, Dakar Terrestre, Niamey, N'djamena) où elle assure :

- ❖ le contrôle de la circulation aérienne ;
- ❖ le guidage des avions ;
- ❖ la transmission des messages techniques et de trafics ;
- ❖ la prévision et la transmission des informations météorologiques.

Elle assure également les aides terminales sur les vingt-sept (27) aéroports principaux (classés à l'article 02) des Etats africains et malgache membres, à travers :

- ❖ le contrôle d'aérodrome ;
- ❖ le contrôle d'approche ;
- ❖ le guidage du roulement des aéronefs au sol ;
- ❖ l'aide radio et visuelle à l'approche et à l'atterrissage ;
- ❖ les transmissions radios, les prévisions météorologiques ;
- ❖ les bureaux de piste et d'information aéronautique ;
- ❖ les services de sauvetage et de lutte contre l'incendie d'aéroport.

L'Agence a en charge la maintenance de l'ensemble des équipements nécessaires à la mise en œuvre de ces différentes prestations (mais non pas des pistes).

Au titre des articles 10 et 12 de la convention de Dakar, l'Agence peut se voir confier, par chacun des Etats signataires :

- ❖ la gestion ou l'entretien de toute exploitation d'utilité aéronautique ou météorologique ;

- ❖ l'exécution d'étude et de contrôle des travaux d'aéroport ou d'installations techniques ainsi que leur maintenance.

A ce titre, l'ASECNA assure la gestion des Activités Nationales de neuf Etats membres (Bénin, Burkina Faso, Centrafrique, Cameroun, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal) qui ont signé des contrats particuliers avec elle.

Quant aux missions d'ingénierie qui lui sont confiées par les Etats membres, l'Agence en assure l'exécution avec le concours de ses directions spécialisées, dont principalement la Direction Technique.

Elle, a en outre, la possibilité de passer des contrats avec les Etats non membres qui seraient désireux d'utiliser ses services au titre de l'article 11 de la convention de Dakar. C'est ainsi que l'Agence réalise avec son avion ATR, la calibration en vol des aides à la navigation aérienne pour de nombreux Etats africains non membres de l'Agence, notamment en Afrique de l'Est, au Maroc, aux Seychelles, à l'Ile Maurice, à la Réunion ainsi que dans la zone des Caraïbes.

Signalons que l'Agence dispose de trois écoles de formation professionnelle qui accueillent les élèves ressortissants des Etats membres, confirmant ainsi la vocation régionale de l'Agence dans le domaine de la navigation aérienne et de la météorologie. Il s'agit de :

- ❖ l'Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile (EAMAC) sise à Niamey qui assure la formation des initiale Techniciens, Techniciens Supérieurs et Ingénieurs en circulation aérienne, Electronique/Informatique, Météorologue ;
- ❖ l'Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et de Management (ERNAM) sise à Dakar assurant la formation continue des agents

d'encadrement et d'exécution dans les domaines de la Sûreté, de l'Aviation Civile, du management, de l'informatique, de la maintenance des infrastructures de génie civil, de l'anglais et d'autres stages spéciaux ;

- ❖ l'Ecole Régionale de Sécurité Incendie (ERSI) à Douala assurant la formation initiale et continue des Pompiers d'Aérodrome, des Techniciens et Techniciens Supérieurs du Service de Sauvetage et de Lutte contre les Incendies.

Dans chaque Etat membre, les missions de l'Agence sont assurées par une Représentation ayant à sa tête un Représentant nommé par le Directeur Général en accord avec le ministre de tutelle concerné. Cet agent est responsable des activités de l'Agence dans son Etat d'affectation.

II – Présentation de la Représentation du Bénin et du service d'accueil du stage

A°) La Représentation

La Représentation de l'ASECNA au Bénin est actuellement dirigée par Monsieur Eliézer T. KOUMAGNON qui, en sus de la mission technique liée à la mise en œuvre des grandes décisions prises par la Direction Générale et portant sur la vie de l'Agence, assure plusieurs coordinations techniques avec les différents services de ladite Représentation et les compagnies aériennes.

Il a, sous son autorité, six services, deux paieries et un contrôle financier (article 10) que sont :

- ❖ Service Exploitation de la Navigation Aérienne (SENA) : il assure la sécurité et la régularité de tous les vols dans l'espace aérien.

- ❖ Service Exploitation de la Météorologie (SEMTO) : il participe à l'assistance de la navigation aérienne et contribue au développement socio-économique des Etats membres.
- ❖ Service Infrastructure Radioélectrique (SIRE) : il est chargé de la gestion de la maintenance préventive et curative de l'ensemble des équipements radioélectriques, de la fourniture des prestations de maintenance pour le compte des activités aéronautiques nationales du Bénin.
- ❖ Service Infrastructure Génie Civil (SIGC) : il est chargé de la mise en œuvre de la politique de maintenance des infrastructures de Génie Civil et des parcs de véhicules, telle que définie par la Direction des Etudes et Projets.
- ❖ Service de Gestion des Aéroports du Bénin (SGAB) : il a été créé en 1991 dans le but de dynamiser la gestion commerciale, financière et technique des aéroports du Bénin au titre des activités aéronautiques nationales.
- ❖ Paierie Article 02 : assure le recouvrement des recettes, du paiement des dépenses, de la garde et de la conservation des fonds et des mouvements de disponibilités.
- ❖ Paierie Article 10 : elle assure la prise en charge et le recouvrement des recettes des activités aéronautiques nationales du Bénin dont la gestion est confiée à l'ASECNA.

- ❖ Contrôle Financier (article 10) : il est chargé de la vérification des engagements du point de vue de la disponibilité des crédits, de l'exactitude des évaluations et de l'imputation budgétaire de la dépense.
- ❖ Service Administratif et Financier (SAF): il est chargé de la gestion administrative et financière de la représentation. A ce titre, il assure la gestion du personnel, du social et des rémunérations du personnel, ainsi que le suivi des affaires juridiques et contentieuses. Elle assure également la gestion budgétaire à travers l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses de fonctionnement, des opérations spéciales et d'équipement ainsi que la facturation des redevances à terme et au comptant de tous les produits de l'Agence.

B°) Le service d'accueil du stage

Le stage s'est déroulé au Service Administratif et Financier qui est placé sous l'autorité directe du Représentant de l'ASECNA. Ce service comprend :

- ❖ le Bureau Personnel et Solde (BPS) ;
- ❖ le Bureau Budget (BB) ;
- ❖ le Bureau Facturation (BF) ;
- ❖ le Protocole.

Le Bureau Personnel et Solde (BPS)

Il est précisément le service qui a fait l'objet de notre étude. Ce bureau est chargé d'assurer :

- ❖ la gestion administrative du personnel conformément aux textes de gestion de l'Agence (recrutement, avancement, promotion, licenciement, ou départ à la retraite...);
- ❖ la gestion des dossiers de prévoyance sociale ;
- ❖ la gestion et le suivi des carrières des agents à la fonction publique ;
- ❖ la relève du personnel expatrié ;
- ❖ la gestion de la rémunération (traitement de salaire, gestion des prêts et avances, élaboration et exécution du budget des comptes des salaires) ;
- ❖ la gestion des stages et formations ;
- ❖ le recrutement, la gestion des agents temporaires et des demandes d'emploi ;
- ❖ la gestion des congés ;
- ❖ la gestion des affaires juridiques et judiciaires (contrat avec l'avocat, conseil, audiences...);
- ❖ la gestion des rapports sociaux (individuels, collectifs) ;
- ❖ la confection en partie du rapport trimestriel ;
- ❖ la gestion des rapports avec les organismes extérieurs (Ministères de tutelle et celui en charge de la Fonction Publique, CNSS, structures de formation diverses, structures du Ministère des Finances).

Compte tenu de l'étendue et de la complexité du développement des tâches ci-dessus énumérées, certaines ont été spécifiquement confiées au Cadre Solde et à la Cellule des Affaires Sociales. Nous pouvons citer, entre autres, en ce qui concerne le cadre solde :

- ❖ le traitement des salaires et accessoires ;
- ❖ la gestion des prêts ;
- ❖ la confection et l'exécution du budget des comptes de salaire, travaux exceptionnels (primes de bons résultats, indemnité de cessation d'activités, de préavis et de licenciement) ;
- ❖ l'élaboration de divers actes administratifs ;

- ❖ la supervision des activités de la solde ;
- ❖ l'affectation du courrier aux collaborateurs.

Quant à la Cellule des Affaires Sociales, elle s'occupe de :

- ❖ la mise en œuvre du plan de l'Agence au sein de la Représentation ;
- ❖ l'élaboration et le traitement de tous les dossiers d'ordre social ;
- ❖ l'exécution des contrats d'assurance maladie, des cadres et agents d'exécution ;
- ❖ l'assistance en cas de décès ;
- ❖ la sécurité sociale ;
- ❖ les fêtes et manifestations diverses ;
- ❖ les activités culturelles et sportives ;
- ❖ la gestion de la cantine.

Le Bureau Budget (BB)

Il est chargé de :

- ❖ l'engagement des dépenses de fonctionnement, des opérations spéciales et d'équipement ;
- ❖ l'arrêt des comptes budgétaires de fin d'année ;
- ❖ la préparation, en collaboration avec le C/SAF, des budgets des différents services.

Le Bureau Facturation (BF)

Il s'occupe de :

- ❖ la facturation des redevances à terme et au comptant de tous les produits de l'Agence ;

- ❖ la collecte, la saisie et la transmission des données de vols aux fins de la facturation des redevances de route au siège ;
- ❖ la participation à l'élaboration des prévisions de recettes au sein de la Représentation pour la confection du Budget ;
- ❖ le suivi budgétaire des recettes et l'établissement de la situation des recettes ;
- ❖ l'établissement des statistiques de trafics.

Le Protocole

Il est chargé de :

- ❖ la gestion des missions, des déplacements et stages (ordres de mission, décomptes des frais, protocole et assistance pour les déplacements) ;
- ❖ la gestion des fournitures de bureau, imprimantes, documents divers et consommables informatiques ;
- ❖ l'achat des produits pharmaceutiques ;
- ❖ la gestion des produits d'entretien ;
- ❖ l'habillement du personnel ;
- ❖ la gestion des étrennes ;
- ❖ le suivi de la maintenance du matériel et mobilier de bureau (machines à écrire, photocopies, calculatrices, véhicules du SAF).

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

L'état des lieux a été fait par rapport aux principales activités relevant des attributions du Bureau Personnel et Solde et un inventaire en a été dressé par la suite.

I- Constats

Ces constats sont faits à travers les principales activités suivantes:

- ❖ la gestion administrative du personnel ;
- ❖ la gestion de la formation ;
- ❖ l'évaluation des ressources humaines ;
- ❖ la gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- ❖ la gestion des carrières ;
- ❖ la gestion de la rémunération ;
- ❖ les relations sociales ;
- ❖ l'acquisition des ressources humaines ;
- ❖ les conditions de travail du personnel.

A°) La gestion administrative du personnel

Le séjour passé au Bureau Personnel et Solde nous a permis de noter l'existence de certains outils de gestion administrative des ressources humaines tels que :

- ❖ un tableau synoptique non actualisé du personnel;
- ❖ un fichier du personnel ;
- ❖ les dossiers individuels physiques du personnel ;
- ❖ un fichier de suivi des congés du personnel ;
- ❖ un fichier de suivi des autorisations d'absence déductibles ou non des congés administratifs ;
- ❖ le statut unique du personnel de l'ASECNA ;
- ❖ le statut général des agents permanents de l'Etat applicable aux fonctionnaires en détachement à l'ASECNA.

Néanmoins, il est à remarquer que les départs en congés ne sont pas planifiés et plusieurs agents d'un même service peuvent être en congé au cours de la même période. **Cette situation affecte le fonctionnement des services et induit une surcharge de travail pour les agents présents.**

B°) La gestion de la formation

La formation est un moyen d'atteindre les objectifs de productivité et d'efficacité grâce à une main-d'œuvre qualifiée, tout en s'efforçant de combler ses aspirations. Elle suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants (Paradas, 1999). Elle permet à l'entreprise d'assurer l'adéquation profil/poste, d'adapter ses ressources humaines aux évolutions techniques ou professionnelles. La gestion de la formation consiste donc à mettre en œuvre la politique de formation définie, à contrôler et évaluer les actions de formation.

Le statut unique du personnel de l'ASECNA en son article 40-1 dispose : « Compte tenu des nécessités du service, tout agent peut bénéficier, au cours de sa carrière, de formation et/ou de stages de recyclage et/ou de perfectionnement et/ou de stages pratiques ». Conformément à ce texte, des formations sont organisées à l'intention du personnel de l'Agence. Compte tenu des exigences liées au respect des normes internationales dans le domaine de l'aviation civile et de la météorologie, les formations continues au profit du personnel technique sont gérées directement par la Direction Générale et les programmations et les listes des bénéficiaires sont envoyées à chaque Représentation pour exécution. Toutefois, il revient à chaque Représentation d'organiser des formations au profit de son personnel administratif sur la base des crédits locaux de formation.

Cependant, si la politique de formation du personnel technique est relativement bien mise en œuvre, nous remarquons que la formation du personnel administratif est négligée. En effet, la formation du personnel administratif n'est pas sous-tendue par une politique, ni par un plan de formation. **On peut conclure à l'inexistence d'une politique et d'un plan de formation au profit du personnel administratif à la Représentation de l'ASECNA au Bénin.**

La gestion de la formation passe aussi par une identification rationnelle des besoins qui tient compte, non seulement des orientations stratégiques de l'entreprise, mais également des aspirations personnelles des agents. A l'ASECNA-Bénin, nous avons noté que les agents administratifs qui sont envoyés en formation sont désignés par les responsables hiérarchiques sur la seule base du poste occupé et lorsque les offres de formation se présentent. **Nous déduisons de cet état de choses la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation.**

Par ailleurs, pour assurer l'efficacité des formations organisées, c'est-à-dire les bénéfices de la formation en termes d'utilité et d'atteinte des objectifs visés, il faut tenir compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former. En effet, les organisations sont de plus en plus tenues de justifier leurs actions de formation aussi bien quant aux coûts qu'à la performance (Faerman et Ban, 1993). **Nous avons remarqué qu'à l'ASECNA ces caractéristiques individuelles ne sont pas prises en compte, ce qui explique des fois la non motivation des agents à se former et engendre l'absence aux formations programmées. Cette situation est devenue très préoccupante et a amené le conseil d'administration à prendre, en juillet 2008, la résolution 2008 CA 110-13 relative aux conditions de traitement des agents mis en formation de longue durée dans les écoles et hors école ASECNA.**

Un autre constat que nous avons fait est l'insuffisance des crédits alloués à la formation des agents administratifs. En effet, au cours de l'exercice budgétaire 2009, sur cinquante et un millions huit cent quatre-vingt dix mille francs (51 890 000 FCFA) de crédits de formation accordés, seulement quatre millions de francs (4 000 000 FCFA) sont consacrés au perfectionnement local au poste de travail des agents (administratifs et techniciens confondus), deux millions quatre cents mille francs (2 400 000 FCFA) aux cours d'anglais de agents du Bureau Facturation (administratifs) et le reste, soit quarante cinq millions quatre cent quatre-vingt dix mille francs (45 490 000 FCFA), aux cours d'anglais des techniciens. De plus, pour le compte de l'année 2010, aucun crédit n'est accordé à la formation des agents administratifs ; les dix-huit millions votés pour le compte des crédits locaux de formation sont exclusivement destinés aux cours d'anglais des contrôleurs (techniciens).

Par ailleurs, il a été remarqué que les actions de formation initiées au profit du personnel administratif ne sont pas évaluées, ce qui ne permet pas de mesurer l'impact de ces actions de formation sur la qualification et le rendement du personnel. **Il n'existe donc pas une évaluation post-formation.**

C°) L'évaluation des ressources humaines

L'évaluation des performances est un processus formel et structuré qui vise à porter un jugement de valeur sur ce que le travailleur produit par rapport à ce qui est attendu de lui, et qui permet de prendre une décision selon que le travail a été bien fait ou non.

L'évaluation des RH est à la croisée des autres politiques RH de l'entreprise. En effet, une bonne pratique de l'évaluation permettra à l'entreprise de

prendre les bonnes décisions concernant les agents à promouvoir, d'identifier les besoins en formation et de mettre en œuvre sa politique de rémunération.

A l'ASECNA, nous avons noté deux types d'évaluation :

- ❖ Il y a d'abord la notation mensuelle du rendement de tous les agents. Elle est caractérisée par le suivi de l'agent dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes par son supérieur hiérarchique. Cette note donne droit à une indemnité de rendement. Ces notes qui varient entre 10/20 et 14/20 ne reflètent pas réellement le rendement de chacun. En effet elles n'ont aucune base objective et créent des frustrations au niveau du personnel.
- ❖ Il y a ensuite une évaluation annuelle qui a lieu à la fin de l'année à l'occasion d'un entretien d'évaluation. Cette évaluation prend en compte deux dimensions, à savoir : l'évaluation des activités menées et l'appréciation des comportements professionnels.

Or, l'évaluation des performances suppose d'abord, une bonne gestion du rendement. Cette dernière passe par la clarification des responsabilités qui a pour support l'existence d'une définition ou d'une description des postes.

A l'ASECNA, on note l'existence de fiches de poste ; mais, la clarification des responsabilités n'est pas faite avec les agents, puisqu'ils ne disposent même pas d'une copie de leur fiche de poste. D'ailleurs, l'analyse de quelques fiches d'évaluation remplies par les agents montre qu'il n'y a pas suffisamment de communication sur les missions des postes de telle sorte que les agents éprouvent des difficultés à remplir la partie réservée au critère « compréhension de la mission ».

Après la description des responsabilités, il est souhaitable qu'il y ait une fixation d'objectifs d'un commun accord entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs. La pratique actuelle qui s'observe à la Représentation de l'ASECNA au Bénin ne fait apparaître aucun processus de fixation d'objectifs. Or, ce défaut de fixation des objectifs ne permet pas de mesurer à terme la contribution effective de chaque agent à la réalisation de la mission de l'Agence.

Par ailleurs, les critères d'évaluation énumérés sur la fiche d'évaluation sont les mêmes pour toutes les catégories d'agents et sont relatifs aux activités menées et aux comportements professionnels. Les critères retenus pour évaluer les activités menées sont : la compréhension de la mission, la réalisation et les observations. Aucun indicateur ne figure sur la fiche d'évaluation pour permettre de mesurer la performance réalisée par l'agent au cours de la période de référence. Quant aux comportements professionnels, l'évaluateur devra se baser sur la discipline, l'assiduité et les relations professionnelles du salarié.

Les activités menées et les comportements professionnels sont appréciés dans les mêmes proportions (65% et 35% de l'appréciation globale) au niveau des cadres et des agents d'exécution. En principe, ce ne sont pas les mêmes comportements qui devraient être attendus de ces deux catégories d'agents.

Nous pouvons conclure que le système d'évaluation en cours à l'ASECNA-Bénin, ne repose ni sur la fixation d'objectifs, ni sur des critères explicites et objectifs.

D°) La gestion prévisionnelle des emplois et compétences

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) définit le cadre et les relations à partir desquels les différentes activités de GRH vont s'organiser au sein de l'entreprise. Selon Citeau (2002), « la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinées à neutraliser, de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs de l'entreprise et les compétences disponibles ».

Ainsi définie, la GPEC est un outil au service de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection, pour le moyen et le long terme des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs.

La GPEC suppose l'analyse des postes, afin de disposer des descriptions de poste, et l'existence d'une base de données relative aux effectifs et aux compétences disponibles.

La Représentation de l'ASECNA au Bénin dispose d'un document dénommé "Manuel des Emplois" qui regroupe toutes les fiches de poste. Cependant, le Bureau Personnel ne dispose d'aucune base de données sur les compétences disponibles. Et pourtant, il s'agit là d'un outil indispensable à une prévision qualitative des ressources humaines à moyen et long terme. De même, il n'existe pas de pyramide des âges, et les prévisions quantitatives à ce niveau, sont faites uniquement sur la base des départs à la retraite. **On note ainsi une absence de données de base qui permettent la mise en place d'une véritable GPEC.**

Pour une meilleure gestion des effectifs et des compétences, il est nécessaire de disposer d'un tableau de bord contenant des ratios ou indicateurs qui permettent d'appréhender la structure des effectifs. **Au Bureau Personnel et Solde nous avons noté une absence des ratios de structure.**

L'effectif du personnel affecté aux activités communautaires au 31 décembre 2009 est composé de 220 agents répartis par tranches d'âges dans le tableau ci-après :

Tableau n° 1 : Tableau de répartition de l'effectif par tranches d'âges au 31/12/2009.

Tranches d'âges	21 à 25 ans	26 à 30 Ans	31 à 35 Ans	36 à 40 ans	41 à 45 ans	46 à 50 ans	51 à 55 ans	Total
Effectifs	5	21	23	25	28	56	62	220

Source : Bureau et Solde du Personnel, février 2010.

Le tableau n°1 montre que 118 agents ont plus de 45 ans ; ceci traduit le vieillissement de la population du personnel affecté aux activités communautaires.

Par ailleurs, il est à noter, conformément à la résolution n° 2009 CA 114-9 du Conseil d'Administration de l'ASECNA relative aux effectifs cibles, à la représentation du Bénin, qu'au moment où certaines catégories enregistrent des sureffectifs (Exemple : sureffectif de 27 agents pour les techniciens en infrastructures radioélectriques) d'autres sont en sous-effectif (Exemple : sous-effectif de 18 personnes pour les agents en maintenance infrastructures radioélectriques). **Cet état de choses dénote d'une mauvaise gestion des effectifs** alors que la GPEC est un processus qui se concentre sur la gestion

des effectifs afin de répondre aux objectifs stratégiques et de contribuer à la performance organisationnelle.

E°) La gestion des carrières

Ce mécanisme permet de suivre la carrière des agents par rapport aux avancements et promotions. A cet effet, nous avons constaté que le Statut Unique du personnel de l'ASECNA prévoit, en son article 17, trois types d'avancement au profit des agents, à savoir : l'avancement à l'ancienneté, l'avancement au choix et l'avancement au mérite exceptionnel.

L'avancement à l'ancienneté est automatique tous les deux ans et récompense l'expérience professionnelle sous réserve de ne pas être sous le coup d'une sanction disciplinaire.

L'avancement au choix, lorsqu'il intervient, se substitue au précédent. Il récompense la qualité du travail et intervient après avoir passé au minimum deux années d'ancienneté dans sa catégorie, et être distingué dans l'exécution des tâches à travers les appréciations portées sur les fiches d'évaluation.

Quant à l'avancement au mérite exceptionnel, il est prononcé en faveur des agents qui se sont spécialement distingués dans l'exécution des tâches par des résultats exceptionnels. Dans tous les cas, il faut avoir réuni une moyenne supérieure ou égale à 15/20 et avoir répondu aux conditions d'ancienneté.

En ce qui concerne la promotion, elle consiste à passer d'une catégorie donnée à une catégorie supérieure. Cette promotion ne peut être envisagée que sous réserve de l'existence de postes vacants, aux termes de l'article 18 du Statut unique du personnel. A l'ASECNA-Bénin, les conditions de promotion sont basées essentiellement sur des termes de référence élaborés

annuellement par la Direction Générale. A ce niveau, l'appréciation professionnelle occupe une place de choix. Compte tenu du fait que l'appréciation ne repose pas sur des critères objectifs, les décisions de promotion ne sont pas toujours équitables. **Nous en déduisons un mécanisme de promotion peu satisfaisant.**

De plus, les agents de l'ASECNA-Bénin disposent d'un plan de carrière qui a été validé en 1997 mais qui a besoin d'être actualisé.

F°) La politique de la rémunération

La rémunération est une contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail, sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur. C'est l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leur activité professionnelle, qu'elles soient prévues ou non dans le contrat de travail (Louart, 1993). L'élaboration d'une politique de rémunération, qui intègre les objectifs multiples, les contraintes diverses et renouvelées, les attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur (Peretti, 2006). La politique de rémunération touche et met en jeu tant pour l'individu que pour l'organisation, les notions d'équité, de compétitivité et de reconnaissance des prestations fournies (Thevenet, 2007).

L'ASECNA a adopté le modèle de rémunération à statut de telle sorte que les conditions et modalités de rémunération des agents sont définies par un code de rémunération approuvé par le conseil d'administration. La rémunération comprend le salaire de base et des éléments additionnels définis par un régime indemnitaire.

Pour mieux traiter le salaire, la Représentation de l'ASECNA au Bénin dispose d'un logiciel GRH appelé « Delta paie » qui permet de vite libérer les salaires et d'avoir toutes sortes de renseignements sur le personnel. **Nous pouvons conclure à l'existence d'un code de rémunération et d'un logiciel de traitement de la paye.**

Cependant, certains administratifs se plaignent du manque d'équité du système de rémunération de l'ASECNA. En effet, ils prétendent que les techniciens sont mieux rémunérés par rapport à eux, surtout si on compare leurs charges de travail à celles de certains d'entre eux. Nous en déduisons un système de rémunération peu satisfaisant.

G°) Les relations sociales

Les relations sociales sont les relations entre l'entreprise et la collectivité des salariés incluant les relations avec la représentation du personnel et les relations avec les groupes sociaux dont est composée l'entreprise (Romelaer, 1993). Sur le plan social, l'ASECNA, à travers le protocole d'accord signé avec son personnel, dispose de puissants organes d'animation du dialogue social. Il s'agit de l'Organe Communautaire de Concertation et de Négociation (OCCN), de la Commission Permanente de Concertation (CCP) et de la Commission Locale de Suivi et de Concertation (CLCS) qui sont des organes paritaires composés des membres de la Direction et des partenaires sociaux. Ces organes se réunissent périodiquement pour discuter des différents problèmes rencontrés par le personnel et de l'amélioration des conditions de travail. Les relations professionnelles sont animées par deux syndicats. **Nous pouvons noter, à ce niveau, l'instauration d'un dialogue permanent entre les différents acteurs, gage d'un climat social apaisé.**

H°) L'acquisition des ressources humaines

Le recrutement est une pratique de gestion des ressources humaines qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications et les aptitudes nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts.

A l'ASECNA-Bénin, le recrutement est organisé conformément aux dispositions du Statut Unique du Personnel. Ainsi, le personnel est recruté soit sur concours direct, soit par voie de détachement, soit sur étude de dossiers par une commission ou un cabinet de recrutement dans les limites des besoins exprimés dans le tableaux des besoins approuvés par le Conseil d'Administration, après publication préalable d'avis de vacance de poste avec priorité d'emploi aux agents déjà en fonction.

La procédure d'embauche diffère selon qu'il s'agit d'un poste cadre ou d'un poste d'agent d'exécution. Pour les postes cadres, la décision est prise par le Directeur Général ou par le Directeur des Ressources Humaines par délégation de pouvoir. En ce qui concerne les agents d'exécution, le Directeur Général autorise l'embauche et le Représentant résident prend la décision. Il faut souligner que tout recrutement doit respecter les contraintes du cadrage budgétaire.

Au cours de notre passage au Bureau Personnel de l'ASCNA au Bénin, il a été observé que les recrutements se font conformément aux textes et aux directives de la Direction Générale. De même, nous avons remarqué que tous les recrutements qui s'effectuent se font conformément aux fiches de poste et au profil d'exigences des postes à pourvoir, ce qui révèle une adéquation entre les profils et les postes offerts. **On note alors le respect de la procédure du recrutement et une adéquation entre les profils d'exigences des postes et les postes offerts.**

Conformément aux dispositions du Protocole d'Accord relatif à un projet d'entreprise entre l'ASECNA et son personnel signé en février 2006, il a été décidé de ne remplacer que 50% des départs à la retraite. Néanmoins, dans la pratique, il a été noté en 2006 le recrutement de deux pompiers d'aérodrome contre un départ à la retraite. Dans le même temps, aucun recrutement n'a été effectué au niveau du personnel administratif et des contrôleurs aériens qui n'ont connu qu'un seul départ. En 2007, trois pompiers d'aérodrome ont été recrutés contre zéro départ. On peut noter que cette mesure annoncée dans le protocole n'est pas respectée.

Malgré ces recrutements non prévus, on note un déficit au niveau des contrôleurs aériens, des pompiers d'aérodromes, des agents de maintenance d'infrastructures radioélectriques, des agents de maintenance d'infrastructures génie civil, des comptables et autres métiers, alors qu'au niveau d'autres catégories (Techniciens d'infrastructures radioélectriques, veilleurs météo, etc.), on enregistre des excédents. **Nous pouvons conclure à une défaillance de la politique d'acquisition des ressources humaines à la Représentation de l'ASECNA au Bénin.**

I°) Les conditions de travail

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, etc.).

Concernant les conditions de travail en général, il a été remarqué que, le personnel travaille relativement dans un cadre physique climatisé et relativement spacieux. Les conditions physiques de travail des agents sont

assez satisfaisantes. Le Statut Unique du Personnel de l'Etat dispose en son article 25 que les conditions générales d'hygiène et de sécurité du travail sont définies par le règlement n°4.

Il a été prévu, dans ledit règlement, la mise en place d'un Comité d'Hygiène et de Sécurité au Travail qui doit contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés de l'Agence, y compris les travailleurs temporaires, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. En matière de santé au travail à l'Agence, les agents et les membres de leur famille restreinte bénéficient d'une assurance maladie.

Le personnel de l'ASECNA bénéficie d'un régime social, un ensemble de prestations sociales et autres avantages divers en dehors de la rémunération, qui comprend :

- ❖ les prestations maladie décès ;
- ❖ les prestations familiales ;
- ❖ les prestations en cas d'accidents de travail ou de maladies professionnelles ;
- ❖ le régime de retraite ;
- ❖ les œuvres sociales ;
- ❖ les avantages financiers ;
- ❖ l'indemnité de cessation d'activité ;
- ❖ l'indemnité de licenciement pour motif économique.

Un avantage non négligeable que nous devons soulever, est que l'ASECNA dispose d'un dossier, à l'usage de tout son personnel, sur les assurances (assurance Maladie/Décès, évacuation sanitaire) et la retraite complémentaire. La retraite complémentaire permet aux agents de bénéficier d'une souscription non seulement au régime normal de retraite mais aussi à une

assurance-retraite complémentaire dont le montant intégral est versé à l'agent admis régulièrement à la retraite.

Le taux contractuel des cotisations de cette assurance pour les agents d'exécution est de 9% réparti en 3% pour l'agent, et 6% pour l'ASECNA. Pour le personnel d'encadrement, le taux est de 6%, réparti en 2% pour l'agent et 4% pour l'ASECNA. Le calcul de la cotisation s'effectue sur le salaire de base du salarié, auquel on applique le taux contractuel. **Nous pouvons conclure qu'il existe un régime de prévoyance sociale au profit du personnel.**

Les activités aéronautiques développées par l'ASECNA nécessitent un suivi régulier et rigoureux de ses techniciens, surtout de ceux qui sont à l'accueil et au décollage des avions. Dans ce cadre, des visites médicales sont organisées au profit des pompiers d'aérodrome. Les visites médicales sont systématiques.

Cependant, il convient de souligner que **le personnel est exposé aux bruits**, notamment les agents dont les bureaux se situent en bordure de la piste d'atterrissage. Actuellement, certains pompiers d'aérodrome se plaignent de plus en plus de pertes passagères de leurs facultés auditives.

Les pompiers d'aérodrome qui assurent la sécurité des avions à l'atterrissage comme au décollage sont exposés à des toxiques puisqu'ils inhalent directement les gaz émis par les avions. **Nous pouvons donc conclure qu'il y a un déficit en matériel de protection des travailleurs.**

Par ailleurs, il a été relevé que le nombre de pompiers d'aérodrome nécessaire par équipe est insuffisant pour l'accomplissement des travaux d'atterrissage et de décollage des avions. **La surcharge de travail** qui induit un niveau de

stress élevé ne permet pas à l'effectif actuel d'effectuer convenablement les tâches à lui confiées.

Par ailleurs, il est à noter que les repos médicaux constituent le motif de la majorité des absences du personnel. En effet, conformément à une étude récente menée par le Chef du Bureau Personnel et Solde, ils représentent 66,93% des absences au travail, soit huit cent vingt trois jours au titre de l'année 2009.

II- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Il s'agit ici d'inventorier d'une part les atouts et les problèmes identifiés et d'autre part, de regrouper ces derniers par centre d'intérêt.

A°) Inventaire des forces et des opportunités

- ❖ Existence de certains outils de gestion administrative des ressources humaines ;
- ❖ organisation de formation à l'intention du personnel ;
- ❖ respect de la procédure de recrutement ;
- ❖ adéquation entre les profils et les postes offerts ;
- ❖ existence des fiches de poste ;
- ❖ existence d'une pratique d'évaluation des ressources humaines ;
- ❖ existence d'un code de rémunération du personnel ;
- ❖ existence d'un logiciel de traitement de la paye ;
- ❖ existence d'un plan de carrière ;
- ❖ conditions physiques de travail assez satisfaisantes des agents ;
- ❖ instauration d'un dialogue permanent entre les différents acteurs ;
- ❖ visites médicales systématiques ;

- ❖ souscription des agents à une assurance maladie.

B°) Inventaire des faiblesses et des menaces

- ❖ Non planification des départs en congé ;
- ❖ inexistence d'une politique et d'un plan de formation ;
- ❖ non pertinence du processus d'identification des besoins de formation ;
- ❖ non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former;
- ❖ insuffisance des crédits accordés à la formation des agents administratifs ;
- ❖ inexistence d'une évaluation post-formation ;
- ❖ absence de fixation d'objectifs ;
- ❖ manque d'objectivité dans l'attribution des notes ;
- ❖ critères d'évaluation non explicites ;
- ❖ entretien d'évaluation mal exécuté ;
- ❖ frustrations du personnel ;
- ❖ absence de données de base pouvant permettre la mise en place d'une GPEC ;
- ❖ mauvaise gestion des effectifs ;
- ❖ absence de ratios de structure ;
- ❖ vieillissement des effectifs ;
- ❖ mécanisme de promotion peu satisfaisant ;
- ❖ système de rémunération peu satisfaisant ;
- ❖ défaillance de la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- ❖ déficit en matériel de protection ;
- ❖ surcharge de travail chez les pompiers d'aérodrome ;
- ❖ exposition au bruit du personnel ;
- ❖ prépondérance des repos médicaux.

Les problèmes spécifiques ainsi identifiés sont regroupés par centre d'intérêt dans le tableau de l'annexe n° 10.

Section 2 : Problématique et vision globale de résolution

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet

I- Choix de la problématique

L'analyse des différents problèmes inventoriés au cours de l'état des lieux montre que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles le Bureau Personnel et Solde de la Représentation de l'ASECNA au Bénin devra faire face en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines.

Le choix de notre problématique est orienté, non seulement par le souci de mettre en application les notions théoriques acquises au cours de notre formation, mais aussi de montrer aux responsables de l'ASECNA que la performance de l'Agence passe par une meilleure gestion de ses ressources humaines.

Les observations de stage ont permis d'identifier quatre (4) différentes problématiques à savoir :

- ❖ problématique de l'efficacité de la gestion de la formation du personnel administratif ;
- ❖ problématique de l'évaluation des ressources humaines ;

- ❖ problématique de la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle ;
- ❖ problématique de la santé et sécurité au travail.

Parmi les problématiques énumérées ci-dessus, la présente étude sera axée sur celle relative à l'efficacité de la gestion de la formation du personnel administratif. En effet, d'autres travaux de recherche ont déjà pris en compte les problématiques relatives à l'évaluation des ressources humaines et la sécurité et santé au travail. Par ailleurs, des dispositions sont en train d'être prises par la Direction Générale de l'ASECNA en vue de mettre en place un système de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

II- Justification du sujet

La présente étude se justifie tant sur le plan théorique que pratique. Sur le plan théorique, l'importance de la formation dans la performance de toute organisation n'est plus à démontrer. En effet, c'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. Face au besoin de développement continu des compétences et des connaissances, la formation occupe une position centrale dans un ensemble large et diversifié de modalités d'acquisition et de développement des capacités organisationnelles. Les compétences acquises en formation initiale, quels qu'en soient le niveau et la qualité, ne constituent plus une garantie suffisante pour être et demeurer efficace. La formation permet donc aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels. Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique,

dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.

Sur le plan pratique, la présente étude permet d'analyser un certain nombre de problèmes identifiés dans l'état des lieux dressé ci-dessus et relatifs au système de gestion de la formation professionnelle à la Représentation de l'ASECNA-Bénin. Ces problèmes, manifestement, peuvent affecter très sensiblement l'efficacité du système.

En effet, comme relevé ci-dessus, nous notons, en ce qui concerne le personnel administratif, non seulement une impertinence dans l'identification des besoins de formation mais aussi la non planification de la formation. De plus, nous avons constaté la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui peuvent influencer les résultats de la formation, au delà des effets générés par la formation. Par ailleurs, il n'existe pas un dispositif pour l'évaluation post-formation qui permet de saisir plus concrètement les diverses retombées de « l'investissement formation ». Or, l'absence d'un tel dispositif ne permet pas de savoir si l'agent formé pourra transposer effectivement les connaissances acquises dans son travail, et si ce transfert se traduira par une amélioration réelle de sa performance dans une proportion qui puisse justifier l'investissement en formation. Enfin, le crédit alloué à la formation des agents administratifs est insuffisant.

L'analyse de ces différents problèmes tant dans leurs dimensions théorique que pratique permettra de déboucher à coup sûr sur des propositions d'amélioration de l'efficacité du système de gestion de la formation professionnelle.

La problématique de l'étude choisie, le sujet formulé et justifié, nous allons procéder à la spécification et à la détermination de la vision globale de résolution de la dite problématique. C'est l'objet du paragraphe suivant.

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue

I- Spécification de la problématique retenue

La formation est devenue aujourd'hui l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, compte tenu des nouvelles exigences nées des évolutions culturelles, économiques et technologiques. Une meilleure gestion de la formation est nécessaire pour l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des actions de formation professionnelle.

A la Représentation de l'ASECNA au Bénin, la démarche suivie par les responsables en charge de la formation du personnel administratif laisse entrevoir des insuffisances au nombre desquelles nous pouvons relever :

- ❖ la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation;
- ❖ la non planification des formations ;
- ❖ l'absence de prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former ;
- ❖ l'insuffisance des crédits accordés à la formation du personnel administratif ;
- ❖ l'absence d'évaluation post-formation.

Parmi les problèmes spécifiques listés ci-dessus et découlant de la problématique retenue, il a été jugé plus raisonnable de ne pas étudier le tout dernier, c'est-à-dire celui relatif à l'évaluation post-formation. Il pourra faire l'objet d'un examen ultérieur. En effet, ce problème suppose, pour son traitement convenable, plusieurs niveaux d'investigation, un temps

relativement long. Par ailleurs, il présente d'énormes difficultés en terme d'évaluation des actions de formation autant sur les plans culturel et organisationnel (Pourquoi et comment légitimer la mesure ?), qu'instrumental (Quels sont les outils à utiliser ?), et du contenu même de l'évaluation (Comment, quand et quoi mesurer ?) (Jouvenel et Masingue, 1994 ; Le Louarn et Wils, 2001 ; Wexley et Latham, 2002). Ainsi, les quatre premiers problèmes spécifiques feront l'objet de la présente étude :

- ❖ non pertinence du processus d'identification des besoins de formation;
- ❖ non planification des formations ;
- ❖ absence de prise en compte des caractéristiques individuelles ;
- ❖ insuffisance des crédits accordés à la formation du personnel administratif.

Une fois la problématique spécifiée et les problèmes spécifiques retenus, il importe ensuite de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre ces derniers et, par voie de conséquence, le problème général identifié. C'est ce à quoi s'attèle le sous-paragraphe suivant.

II- Vision globale de résolution de la problématique retenue

Nous rappelons que le problème général de notre étude se rapporte à l'efficacité de la gestion de la formation professionnelle continue du personnel administratif à l'ASECNA-Bénin. Pour faire de la formation un atout majeur de son développement, Citeau (2002) précise que trois conditions doivent être retenues :

- ❖ un enjeu de politique clair. Cette condition suppose que la formation doit s'intégrer dans une véritable logique managériale, c'est-à-dire être finalisée par des objectifs précis et transparents en rapport étroit avec ses ambitions économiques et sa réalité sociale, activée par un ensemble de moyens cohérents.

- ❖ un système de formation cohérent et performant. En effet, les moyens doivent être à la hauteur des ambitions. Proportionner les actions de formation aux obligations légales peut se révéler un mauvais calcul. Consacrer un pourcentage élevé de la masse salariale à la formation ne garantit pas l'efficacité de l'investissement. Le système de formation doit s'assurer de sa cohérence en proposant des actions véritablement calibrées aux différents besoins et articulés entre elles. Le système de formation doit se préoccuper de son efficacité en validant ses actions déterminantes et en vérifiant la nature et l'importance de leurs retombées pour l'entreprise.
- ❖ un développement sans exclusion. En effet, l'évolution des compétences conduit parfois les entreprises à surestimer les qualifications requises et à sous-estimer les capacités d'adaptation des personnels les moins qualifiés. Cette dernière condition met l'accent notamment sur la nécessité de la prise en compte des caractéristiques individuelles.

Ces trois conditions réunies constituent un gage de la réussite des actions de formation au sein de toute organisation. Nous sommes donc, en termes d'approche thématique, liée à la résolution du problème général que nous allons présenter dans ses compartiments par rapport aux différents problèmes spécifiques identifiés plus haut.

Le premier problème spécifique se rapporte à la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation. Or, la formulation d'un plan de formation de toute organisation nécessite l'identification et l'analyse des besoins de formation. Un besoin de formation apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle insatisfaisante et une situation désirée, et lorsque cet écart est dû à une absence ou à un manque de

compétences essentielles ou requises. Les besoins de formation apparaissent à trois niveaux :

- ❖ le niveau « institutionnel », qui s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise et de ses ressources humaines ;
- ❖ le niveau « sectoriel », qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités, qu'une unité de travail ;
- ❖ le niveau « individuel », qui concerne les situations particulières de tel ou tel salarié.

Par conséquent, la résolution du problème spécifique n° 1 sera faite en nous référant à une démarche basée sur les méthodes d'identification des besoins de formation.

En ce qui concerne le problème spécifique n° 2 relatif à la non planification des formations, nous précisons que ce problème est étroitement lié au précédent, car c'est le recensement et l'analyse des besoins de formation qui servent de base à l'élaboration d'un plan de formation global et des plans individuels de formation. La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés, et en particulier celle de l'employabilité. Le plan de formation planifie et organise les actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la transcription opérationnelle de la politique de formation de l'organisation pour une période donnée. L'élaboration du plan de formation commence par la fixation des objectifs de la direction générale et de la direction des ressources humaines et la fixation du taux prévisionnel de la contribution formation. L'élaboration du plan de formation requiert aussi d'organiser le recueil d'information et les arbitrages nécessaires. Ainsi, la résolution de ce problème spécifique

nécessite le choix d'une démarche basée sur les méthodes d'élaboration d'une politique et d'un plan de formation.

Pour ce qui est du problème spécifique n° 3 concernant la non prise en compte des caractéristiques individuelles, il convient, avant tout, de noter que la motivation à se former, définie comme étant le désir spécifique d'apprendre le contenu d'un programme de formation (Noe et Schmitt, 1986 ; Quinones, 1995), s'avère l'une des plus importantes caractéristiques individuelles étudiées susceptibles d'influencer l'efficacité des actions de formation. À cet égard, nous cherchons à proposer à l'ASECNA-Bénin le moyen d'étudier l'influence de deux déterminants individuels sur la motivation à se former, à savoir l'efficacité personnelle, inspirée des travaux de Bandura (1986) et l'engagement organisationnel, inspiré essentiellement du modèle de Meyer et Allen (1997). La première variable a trait à la personne elle-même, l'autre à sa relation avec l'entreprise dans laquelle elle travaille.

Enfin, par rapport au problème spécifique n° 4 relatif à l'insuffisance des crédits accordés à la formation des agents administratifs, il n'est pas inutile de rappeler que la formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

- ❖ elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail : c'est l'impact le plus évident de la formation que de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitude à la communication des salariés ;
- ❖ elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- ❖ enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

Elle constitue donc un investissement immatériel au carrefour des performances (Martory et Crozet, 2005). Ainsi, la résolution de ce problème spécifique nécessite le choix d'une démarche basée sur les méthodes d'élaboration d'un système de pilotage de la formation.

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en dix (10) étapes regroupées en deux grandes phases de cinq (5) étapes chacune et de la manière ci-après :

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

1. Fixation des objectifs de l'étude ;
2. Identification des causes et formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre ;
3. Construction du tableau de bord de l'étude ;
4. Revue de littérature
5. Méthodologie adoptée.

Phase 2 : Diagnostic et approches de solutions

1. Collecte et traitement des données
2. Analyse des données et établissement du diagnostic ;
3. Propositions d'amélioration ;
4. Conditions de mise en œuvre ;
5. Elaboration du tableau de synthèse de l'étude.

Le cadre institutionnel de l'étude présenté, les observations de stage restituées, la problématique choisie et spécifiée, le sujet justifié et la vision globale de résolution de la problématique retenue indiquée, nous abordons le deuxième chapitre consacré au cadre d'analyse de l'efficacité de la gestion de la formation du personnel à l'ASECNA.

CHAPITRE DEUXIEME

CADRE D'ANALYSE DE L'EFFICACITE DE LA GESTION DE LA FORMATION DU PERSONNEL A L'ASECNA

Ce second chapitre est d'abord consacré au cadre théorique et à la méthodologie de l'étude (Section 1) et, ensuite, à la mesure et l'analyse de l'efficacité du système de gestion de la formation et propositions d'amélioration (Section 2).

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

La fixation des objectifs de l'étude est faite en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques, ceux-ci étant étroitement reliés aux problèmes spécifiques.

I- Fixation des objectifs de l'étude

A°) Objectif général de l'étude

L'objectif général de cette étude est d'analyser le système de gestion de la formation professionnelle continue du personnel administratif de l'ASECNA-Bénin.

B°) Objectifs spécifiques

Ils sont formulés en fonction des différents problèmes spécifiques identifiés. Ainsi, les objectifs se présentent comme suit :

OS 1 : étudier la pertinence du processus d'identification des besoins de formation ;

OS 2 : évaluer le système de planification des formations ;

OS 3 : proposer aux responsables un outil permettant la prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former;

OS 4 : apprécier l'importance des crédits accordés à la formation du personnel administratif au sein de ladite institution.

Les objectifs de l'étude fixés, nous passons à l'étape de la formulation des hypothèses qui servent de pistes de recherche en partant des causes supposées être à l'origine des problèmes à résoudre.

II - Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

A°) Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Face au problème relatif à la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation, trois causes possibles ont été retenues :

- ❖ l'absence d'un système efficace d'appréciation des performances ;
- ❖ l'absence de dialogue avec les salariés lors de l'identification des besoins de formation;
- ❖ l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Comme relevé dans l'état des lieux, il n'existe pas à l'ASECNA un système efficace d'appréciation des ressources humaines. En effet, l'évaluation des ressources humaines offre l'occasion de déceler les capacités, les atouts, les potentialités et les faiblesses des agents lors de l'accomplissement de leurs activités. Elle permet, en outre, d'analyser les faiblesses afin de savoir si elles

peuvent être corrigées par des actions de formation. L'absence d'un système efficace d'appréciation des ressources humaines constitue l'une des causes d'une mauvaise identification des besoins de formation.

Une autre cause qui nous semble expliquer la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation est la non implication du salarié dans le diagnostic des besoins de formation. En effet, les agents ne sont pas consultés pour exprimer leurs besoins de formation. Or, un diagnostic des besoins de formation nécessite un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

L'absence de la GPEC nous paraît être également une cause de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation. En effet, la GPEC, à travers l'analyse des écarts constatés, peut conduire à l'identification de besoins de formation.

Une combinaison de ces trois causes nous semble être à l'origine de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation. Nous formulons la première hypothèse de l'étude de la manière suivante :

Hypothèse 1 : La non pertinence du processus d'identification des besoins de formation est due à l'absence d'une procédure efficace d'appréciation des performances, au fait que le diagnostic des besoins n'implique pas le salarié et à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

B°) Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 se rapporte à la non planification des formations. Après analyse, deux causes semblent expliquer ce problème. Il s'agit de :

- ❖ l'ignorance de la nécessité d'une planification dans la gestion de la formation ;
- ❖ l'inexistence d'une politique de formation au profit des agents administratifs.

L'ignorance de la nécessité d'une planification dans la gestion de la formation est loin d'être une cause réelle car, autant qu'ils sont, les responsables en charge de la formation, dans leurs domaines de compétence respectifs et compte tenu de leurs qualifications, ne peuvent méconnaître la notion de planification.

La deuxième cause, à savoir l'inexistence d'une politique de formation au profit des agents administratifs paraît plus plausible pour justifier le problème. En effet, la politique de formation est l'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. La traduction formalisée et opérationnelle de cette politique se fait dans un plan de formation qui planifie les actions de formation. Par conséquent, nous anticipons la relation suivante :

Hypothèse 2 : La non planification des formations du personnel administratif à l'ASECNA-Bénin est due à l'inexistence d'une politique de formation au profit de cette catégorie d'agents.

C°) Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Le troisième problème spécifique qui serait à l'origine de la mauvaise gestion de la formation est dû à l'absence de prise en compte des caractéristiques individuelles que sont l'efficacité personnelle et l'engagement

organisationnel. Ces caractéristiques influencent la motivation à se former des individus. L'identification et la prise en compte de ces facteurs favoriseraient une meilleure participation des agents aux différents programmes de formation initiés à leur intention. De plus, elles permettront aux employés d'adhérer à la gestion stratégique de l'emploi dans l'institution et de les rendre plus attentifs aux possibilités de carrière qu'elle leur ouvre.

Par rapport à ce problème spécifique nous avons identifié de manière théorique deux causes possibles. Il s'agit de :

- ❖ la non perception de l'utilité de la prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former ;
- ❖ l'absence d'outils permettant d'appréhender les caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former.

Vouloir expliquer la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former par la non perception de son utilité n'est pas tout à fait réel. En effet, pour la sélection des agents à former les responsables tiennent compte de certains critères, notamment l'assiduité et le professionnalisme qui, selon eux, déterminent la réussite des actions de formation.

De l'analyse de la seconde cause et au regard des observations exploratoires, il apparaît que cette cause est plus plausible car, aucun outil permettant d'identifier les caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former n'existe à la Représentation de l'ASECNA-Bénin. Par conséquent, l'hypothèse suivante est formulée :

Hypothèse 3 : L'absence d'outils justifie l'absence de prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former.

D°) Cause et Hypothèse liées au problème spécifique n°4

En ce qui concerne le quatrième problème spécifique, deux causes possibles ont été identifiées :

- ❖ la non dissociation des budgets alloués à la formation des techniciens et à celle du personnel administratif ;
- ❖ l'absence d'un système de pilotage de la formation.

La première cause est étroitement reliée à la seconde car le système pilotage de la formation préconise que le budget alloué à chaque projet de formation soit clairement et nettement séparé. Par conséquent, il a été retenu comme cause possible l'absence d'un système de pilotage de la formation. En effet, le système de pilotage de la formation donne des précisions sur le budget alloué à la formation et assure la cohérence en proposant des actions véritablement calibrées aux différents besoins et articulés entre-elles. Cependant, à notre connaissance, il n'existe pas à l'ASECNA-Bénin un système de pilotage de la formation. Nous formulons alors l'hypothèse ci-après :

Hypothèse 4 : L'insuffisance des crédits accordés à la formation des agents administratifs est due à l'inexistence d'un système de pilotage de la formation.

(Voir le tableau de bord de l'étude à l'annexe n° 11)

III- Revue de littérature

Elle vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Notre revue de littérature est effectuée en prenant pour repères les thématiques évoquées au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Il convient de préciser que les points des connaissances liées aux problèmes

spécifiques sont sous le couvert de la thématique du problème général couvert par la théorie générale de la gestion de la formation professionnelle continue.

Investissement immatériel au carrefour des performances, la formation professionnelle est l'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 (Martory et Crozet, 2005 ; Citeau, 2002).

Il convient de rappeler que la formation est un moyen de régulation à deux niveaux :

- ❖ elle permet d'ajuster les ressources internes aux besoins : c'est l'hypothèse d'une formation d'adaptation et de reconversion ;
- ❖ elle permet d'ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : c'est l'hypothèse d'une formation préalable à la prise de poste.

A°) Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation

Pour Citeau (2002), l'identification des besoins de formation consiste à déterminer précisément les décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre des mesures de formation qui paraîtront appropriées. Un besoin de formation se définit comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être » et apparaît lorsqu'un écart est observé entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par une formation, ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne. En effet, certaines données peuvent témoigner de l'existence d'un malaise au sein du personnel sans toutefois être significatives d'un besoin de formation. Généralement, toute dégradation de conditions de travail (absolue ou relative) provoque des effets voisins (Martory et Crozet, 2005).

L'identification des besoins se fait à trois niveaux. Premièrement, l'analyse de l'organisation (niveau institutionnel) qui consiste à déterminer les endroits dans l'organisation où la formation est requise. Deuxièmement, l'analyse des tâches (niveau sectoriel) qui permet d'établir les besoins en formation en relation avec les exigences des emplois. Enfin, l'analyse des individus (niveau individuel) qui porte sur les titulaires des postes (Sylvie St-Onge *et al.*, 2004). Le travail du responsable de formation consiste donc à répertorier tous les besoins de formation, selon des méthodes différenciées, auprès des acteurs de l'entreprise concernés par les trois niveaux ci-dessus, en les aidant, le cas échéant, à formuler leurs besoins et à définir leurs priorités.

Plusieurs moyens permettent d'identifier les besoins en formation. On distingue :

- ❖ *l'observation et l'écoute* : le gestionnaire doit observer les salariés à l'œuvre et écouter leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
- ❖ *l'entretien d'appréciation* : il permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui concerne les comportements acceptés dans l'entreprise.

- ❖ *le groupe de discussion* : le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Selon Martory et Crozet (2005), la voie la plus employée et la plus efficace consiste dans le dialogue avec les cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure de fournir leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'action. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat.
- ❖ *les indicateurs statistiques d'alerte* : il est à noter cependant que les indicateurs significatifs peuvent témoigner de l'existence d'un malaise sans toutefois traduire un besoin de formation. On peut citer par exemple :
 - ✓ les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ;
 - ✓ le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées ;
 - ✓ le nombre d'accidents de travail ;
 - ✓ le degré de turn-over, d'absentéisme, de retard ;
 - ✓ le niveau de réclamation, des actions disciplinaires...
- ❖ *l'évaluation du rendement* : cette activité du cycle de gestion de ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.
- ❖ *la gestion prévisionnelle des ressources humaines* : la comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel. Dans la plupart des cas, l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir, devra être comblé par la formation.

- ❖ *l'analyse des emplois* : il permet également de déterminer les éléments de formation complémentaire nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle. Les entreprises disposent de référentiels de compétences pour les principaux emplois. Elles peuvent faire ressortir les compétences à développer par chaque salarié (Peretti, 2007).
- ❖ *les bilans de compétences* : ils permettent de déterminer les compétences à acquérir en fonction des perspectives d'évolution professionnelle.

B°) Exposé des contributions antérieures sur le problème relatif à la non planification des formations

La thématique retenue au niveau de la vision globale de résolution de ce problème est celle qui mettra en exergue une démarche basée sur les méthodes d'élaboration d'une politique et d'un plan de formation. La politique de formation est le résultat de la déclinaison des intentions de l'entreprise, la projection de son activité future, de ses objectifs tant qualitatifs que quantitatifs. Elle indique dans quelle direction l'entreprise veut aller. Sa conception prendra donc appui sur la nature des activités de l'entreprise, sur sa vision du futur et des ambitions qu'elle nourrit, sur les questions liées à l'emploi et aux compétences, ainsi que les priorités qu'elle entend privilégier pour ses actions collectives de formation en fonction des enjeux identifiés (Lafitte et Layole, 2005).

La politique de formation est un axe stratégique d'une entreprise. Elle s'intègre dans la politique globale des ressources humaines. La politique de formation est un document qui décrit, en termes de principes ou de règles, la volonté de la direction générale en matière de formation. Elle porte sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et la gestion de la formation. On retrouve généralement :

- ❖ les objectifs : ils sont multiples et peuvent concerner :
 - ✓ le court terme (un an) : consolider l'existant (perfectionnement individuel ou collectif, l'intégration, la professionnalisation),
 - ✓ le moyen terme (trois ans) : accompagner et faciliter les changements (évolution du poste, mobilité interne, projets individuels),
 - ✓ le long terme (trois à cinq ans) : préparer l'avenir (changement organisationnel, adaptabilité de l'organisation) ;
- ❖ les priorités : elles sont choisies en fonction des objectifs, des contraintes et des opportunités auxquelles l'entreprise doit faire face ;
- ❖ le choix des moyens : ils sont choisis en fonction des objectifs, des priorités et des ressources dont dispose déjà l'entreprise ;
- ❖ le budget : c'est le montant alloué aux actions de formation, il est laissé à la discrétion de l'entreprise ;
- ❖ les acteurs : ce sont les personnes qui doivent intervenir dans la mise en œuvre de la politique de formation ; il s'agit notamment de :
 - ✓ la direction générale qui définit les grandes orientations en matière de politique et les axes stratégiques de la politique de formation en collaboration avec les autres acteurs ;
 - ✓ les responsables hiérarchiques qui jouent un rôle important dans le diagnostic des besoins de formation, dans la mise en œuvre des actions de formation, dans le suivi de chaque salarié et dans l'évaluation post-formation ;
 - ✓ le service chargé de la formation qui a pour rôle d'identifier les besoins de formation, de planifier les formations, de veiller à la bonne exécution des actions de formation et de faire l'évaluation post-formation ;
 - ✓ les partenaires sociaux qui interviennent à titre consultatif dans la validation de la politique de formation ;
 - ✓ le salarié qui est le bénéficiaire de la formation.

Le plan de formation est la traduction de la politique de formation en termes d'actions de formation. Le plan comprend : les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaires, la manière dont les actions seront évaluées (Peretti, 2007). Il existe deux sortes de plan de formation : le plan global de formation et le plan spécifique de formation.

Le plan global de formation rassemble les activités qui ont pour objet de consolider ou de développer les compétences des employés au moyen d'une formation liée aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il comprend généralement les éléments suivants : objectifs stratégiques de l'employeur et les éléments qui motivent le plan de formation, l'évaluation des besoins de formation, l'établissement des priorités de formation, le calendrier de réalisation de la formation, les plans spécifiques de formation et le suivi de la formation.

Le plan spécifique de formation traduit les choix portant sur les activités qui visent à consolider ou à accroître les compétences d'un employé ou d'un groupe d'employés. Il comprend le nom de l'employeur, le titre de l'activité de formation, l'organisme formateur ou établissement d'enseignement reconnu, la durée, la date de début et de fin, le lieu, le nombre de participants, les indicateurs sur la nature de l'activité de formation : problématique, objectifs et contenu, méthodologie d'enseignement et d'apprentissage retenue, description des outils pédagogiques et de l'équipement, mode d'évaluation retenu.

Obligatoirement présenté pour un avis en comité d'entreprise, le plan de formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation.

Il donne aussi l'occasion d'un dialogue utile avec les intéressés et constitue, de ce fait, la base de l'approche collective de la formation.

C°) Exposé des contributions antérieures sur les déterminants de la motivation à se former

Afin d'assurer l'efficacité des programmes de formation, la majorité des chercheurs se sont intéressés aux méthodes utilisées (Tannenbaum et Yukl, 1992). Leurs travaux se sont essentiellement focalisés sur l'analyse des besoins en formation, sur la fixation des objectifs, et sur le choix du contenu et des supports utilisés.

Cette vision traditionnelle est plutôt limitée car elle ne permet pas, à elle seule, d'assurer l'efficacité d'une action de formation (Tracey et Tews, 1995). L'échec de certaines formations serait dû à la négligence d'autres variables en dehors du programme de formation, susceptibles d'influencer son efficacité. Nombre de recherches ont établi que la réussite des actions de formation passe, non seulement, par une identification claire des besoins de formation, la planification et l'organisation des actions de formation en fonction des objectifs retenus, mais aussi par la prise en compte de la perception que les employés ont de leur capacité et l'engagement organisationnel (Guerrero et Sire, 1999 ; Carlson *et al.*, 2000 ; Tracey *et al.*, 2001).

En matière de formation, le concept d'efficacité personnelle peut permettre de comprendre les aspects motivationnels qui résultent de la confiance d'un individu dans ses capacités à acquérir des connaissances et des compétences en formation et à les appliquer. Lorsqu'un individu croit posséder la capacité à apprendre, il fournira l'effort pour acquérir de nouvelles connaissances. Plus l'efficacité personnelle d'un individu sera grande, plus il croira en ses capacités à réussir un programme de formation et plus il sera motivé à se

former. En effet, il se verra capable de relever le défi de renouvellement des compétences (Carlson et al., 2000 ; Noe, 1986 ; Noe et Wilk,1993 ; Tannenbaum et al.,1991). Bien entendu, l'efficacité personnelle ne traduit pas les capacités réelles d'un individu, mais plutôt sa perception de ses capacités.

Récemment, certains chercheurs ont intégré dans leurs modèles l'engagement organisationnel afin d'en montrer l'impact sur la motivation à se former. Par exemple, Carlson *et al.*, (2000) ; Tracey *et al.*, (2001) ont réussi à montrer la relation positive qui lie l'engagement organisationnel à la motivation à se former pour des populations différentes de salariés. Les individus engagés seraient plus motivés à suivre une formation réalisée par l'organisation dans laquelle ils travaillent et de transférer ce qu'ils auront appris en situation de travail.

Meyer et Allen (1991) ont proposé un modèle de l'engagement organisationnel à trois dimensions à savoir l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif. Ils les définissent comme suit : « L'engagement affectif réfère à l'attachement psychologique à l'organisation, l'engagement calculé réfère aux coûts associé au fait de quitter l'organisation et l'engagement normatif réfère à l'obligation perçue de rester dans l'organisation ».

Selon El Akremi et Khalbous (2004), les variables qui influencent la motivation à se former pourraient être utilisées afin d'identifier et de sélectionner les individus à former. A cet égard, les agents ayant un sentiment d'efficacité élevé seront plus à même de réussir une action de formation. De ce fait, temps et argent seront mieux investis dans la gestion des programmes de formation. Par ailleurs, la prise en compte de ces facteurs contribue à développer la motivation à se former des travailleurs avant leur départ en formation et leur motivation à transférer les acquis de la formation en

situation de travail. Aussi, la motivation à se former a-t-il un impact significatif sur les résultats de la formation. Les responsables des ressources humaines peuvent renforcer l'attachement psychologique et émotionnel des employés afin de les rendre plus motivés à se former et, de ce fait, améliorer l'efficacité d'une action de formation.

D°) Exposé des contributions antérieures sur le problème de l'insuffisance des crédits alloués à la formation du personnel administratif

Selon Cadin, Guérin et Pigeyre (1997), la formation était considérée comme une dépense aux retombées exclusivement sociales, dépourvue de toute visée anticipatrice et de tout lien avec les priorités stratégiques et les résultats de l'entreprise. Avec la reconnaissance du capital humain et des pratiques de sa gestion, celle-ci est devenue un investissement planifié et répondant à des besoins bien précis. A cet égard, la formation doit être dimensionnée par rapport aux objectifs qu'elle vise. Selon Boisselier (1993) : « il est plus conforme à la logique économique de l'investissement de considérer ces dépenses comme un actif, car c'est fondamentalement l'avantage économique futur qui détermine la qualification d'actif. »

Turcotte et al. (2003) ont mis en évidence une relation étroite entre la stratégie d'entreprise et la formation des employés. Ils trouvent que les entreprises qui mettent l'emphase sur la stratégie liée aux ressources humaines ou sur la stratégie de recherche-développement sont beaucoup plus susceptibles d'appuyer des activités de formation que celles qui n'ont pas de stratégie.

La technologie et l'innovation sont également parmi les déterminants les plus cités de l'appui à la formation par les employeurs. Selon Baldwin et Johnson (1995), les entreprises novatrices et plus avancées sur le plan de la

technologie, qui accordent de l'importance à la gestion de la qualité et qui ont une stratégie de gestion des ressources humaines, appuient plus souvent des activités de formation. De même, Baldwin et Peters (2001) montrent que les entreprises novatrices sont relativement plus nombreuses à offrir des activités de formation que celles qui n'innovent pas, mais qu'elles préfèrent la formation en cours d'emploi. Les entreprises novatrices privilégient particulièrement l'acquisition de l'expérience par la pratique comme moyen d'accroître l'aptitude des employés à innover et à résoudre les problèmes. Chowhan (2005) conclut que l'existence et l'intensité des activités de formation dans une entreprise dépendent plutôt du degré de compétence technologique existant dans cette entreprise que de son appartenance à une industrie à vocation technologique.

Plusieurs études indiquent que la formation des employés a une incidence positive sur la performance des entreprises. Ces études testent généralement l'hypothèse à l'effet que la formation, en augmentant les compétences des employés, améliore leur productivité, ce qui se traduit par une amélioration de la performance de l'entreprise. Betcherman, McMullen et Davidman (1998) concluent que les entreprises offrant des programmes de formation affichent généralement de meilleurs résultats sur le plan de la productivité, du revenu, de la rentabilité, de la viabilité et des perspectives d'avenir. Saks *et al.* (2002) observent aussi une corrélation positive entre la formation et la productivité, les bénéfices, le revenu et la satisfaction de la clientèle, relation qui est d'autant plus forte lorsque la formation est assortie de mesures d'incitation visant les employés.

Selon Martory et Crozet (2005), piloter la formation ne consiste pas à « organiser des séminaires » ou à « qualifier les postes » mais à animer, développer les « réseaux pensants » de l'entreprise, ceux qui relient, animent, coordonnent les différents pôles de compétences d'une organisation. Le

pilotage de la formation est caractéristique d'une difficile optimisation sous contrainte : répondre à des besoins croissants sous la contrainte d'un budget de formation exprimé en francs, mais surtout celles des heures et du calendrier de disponibilité des formés. Le système de pilotage de la formation comporte deux volets : celui de la constitution des prévisions, avec au moins la construction obligatoire d'un plan de formation, et celui du suivi des réalisations qui constitue le support du pilotage des opérations de formation.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Elle s'articule autour de deux points. Le premier se rapporte aux outils de collecte et aux limites des données, tandis que le second est relatif aux outils d'analyse et stratégies de vérification des hypothèses de l'étude.

I- Outils de collecte et limites des données

Il s'agit ici d'exposer la méthode d'enquête que nous avons utilisée pour l'identification des causes réelles qui se trouvent à la base des problèmes précités. Ainsi, notre démarche recouvre les étapes ci-après :

- population ciblée et nature de la collecte des données ;
- conception du questionnaire et du guide d'entretien
- technique de dépouillement des données;
- outils de présentation des données.

A°) Population ciblée et nature de la collecte des données

La population de cette étude est composée de l'ensemble du personnel administratif affecté aux activités communautaires, soit trente cinq agents dont les responsables en charge de la formation. Afin de vérifier les

hypothèses de base, nous procédons à une enquête au moyen d'un questionnaire administré à trente trois agents administratifs. Par ailleurs, nous avons fait des entretiens directs sur la base d'un guide d'entretien avec le Chef du Bureau Personnel et Solde et le Chef du Service Administratif et Financier qui sont les responsables en charge de la formation à l'ASECNA-Bénin.

B°) Conception du questionnaire et du guide d'entretien

Pour le recueil des données un questionnaire a été conçu par rapport au problème spécifique n° 1. Par ailleurs, nous avons élaboré un guide d'entretien en vue de collecter plus d'informations sur tous les problèmes spécifiques identifiés. Les items retenus dans le questionnaire et dans le guide d'entretien ont été inspirés des travaux de recherche menés par Orou Yorou Guera G. Denise E. en 2007 sur la « problématique de l'organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue au Ministère du Travail et de la Fonction Publique : cas de la Direction Générale du Travail ». Le questionnaire et le guide d'entretien s'articulent autour des grands axes de nos préoccupations.

C°) Technique de dépouillement des données et outils de présentation des données

Les données recueillies à la suite de nos enquêtes sont dépouillées manuellement compte tenu de la taille relativement réduite de la population objet de l'étude. Les résultats obtenus sont présentés sous forme de tableau puis illustrés par des graphiques. Les réponses issues des entretiens sont récapitulées et restituées par catégorie.

II- Outils d'analyse et stratégies de vérification des hypothèses

Il s'agit ici de procéder aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques.

A°) Choix théorique lié au problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation

1°) Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique retenue pour analyser le problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation du personnel administratif à l'ASECNA-Bénin est celle de Citeau (2002) qui suggère les méthodes d'identification des besoins de formation.

2°) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation

Le questionnaire et le premier volet du guide d'entretien ont été élaborés afin de déceler les causes réelles à la base ce problème. Les causes qui seront retenues après nos enquêtes sont celles qui obtiendront plus de 50% des réponses.

B°) Choix théorique lié au problème de la non planification des besoins de formation

1°) Présentation de la théorie retenue

Pour analyser ce problème, nous retenons l'approche théorique de Peretti (2007) selon laquelle la politique de formation est l'un des volets stratégiques de l'emploi dans l'entreprise.

2°) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de non planification des besoins de formation

Les questions relatives à ce problème sont adressées aux responsables en charge de la formation à l'ASECNA et constituent le point N° 2 de notre guide d'entretien. Pour la vérification de l'hypothèse liée à ce problème nous retiendrons toute cause issue des résultats de nos entretiens.

C°) Choix théorique lié au problème de la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former

1°) Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre ce problème, il sera fait recours à l'approche théorique de El Akremi et Khalbous (2004), dans laquelle les auteurs ont suggéré la prise en compte des variables qui influencent la motivation à se former pour l'identification et la sélection des agents à former.

2°) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former

Le volet N° 3 de notre guide d'entretien est consacré à ce problème. Pour la vérification de l'hypothèse liée à ce problème il est admis que toute cause issue des résultats de nos entretiens sera retenue.

D°) Choix théorique lié au problème de l'insuffisance des crédits alloués à la formation du personnel administratif

1°) Présentation de la théorie retenue

Nous avons choisi, pour traiter de ce problème, de nous référer à la théorie de Martory et Crozet (2005) qui ont proposé un système de pilotage de la formation pour une meilleure gestion de la formation.

2°) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'insuffisance des crédits alloués à la formation du personnel administratif

Sont concernées par ce problème les questions du volet N° 3 de notre guide d'entretien. Pour la vérification de l'hypothèse liée à ce problème il est retenu toute cause issue des résultats de nos entretiens.

Section 2 : Mesure et analyse de l'efficacité du système de gestion de la formation et propositions d'amélioration

Paragraphe 1 : Mesure et analyse de l'efficacité du système de gestion de la formation

I- Présentation et analyse des données

A°) Présentation et analyse des données relatives au problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation

Le tableau n° 2 ci-dessous présente les résultats relatifs au problème spécifique n°1.

Tableau n° 2 : Présentation des données relatives à l'identification des besoins de formation

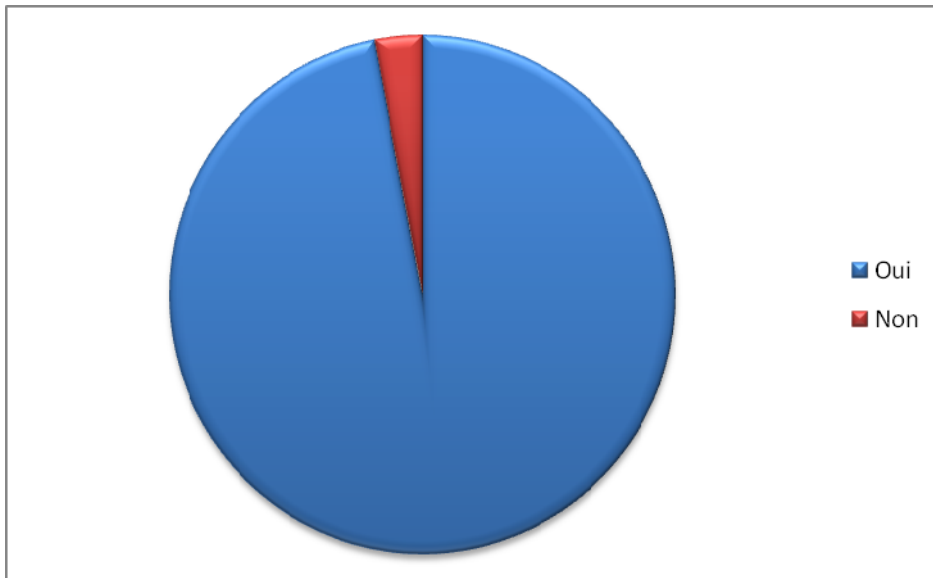
N° D'ORDRE	QUESTIONS	REPONSES		POURCENTAGES
1	Participation à au moins une formation. Raison de la non participation	Oui	32	96,97%
		Non	1	3,03%
		Nouveau recrue		
2	Titre de l'organisateur de la ou des formation (s)	Direction Générale	21	
		Représentation	26	
		Autres	7	
3	Procédure de détermination des besoins de formation à l'ASECNA	Discretion des autorités	23	69,70%
		Autres	10	30,30%
4	Existence à l'ASECNA d'un	Oui	30	90,91%

	système d'évaluation annuel des performances	Non	3	9,09%	
5	Capacité du système d'évaluation des performances à détecter des problèmes qui peuvent être résolus par des actions de formation	Oui	26	78,79%	
		Non	7	21,21%	
6	Formations décidées dans le but de combler les problèmes de formation détectés lors de l'évaluation annuelle des performances	Oui	10	30,30%	
		Non	23	69,70%	
7	Personnel questionné ou consulté en vue du recueil des besoins de formation	par le supérieur hiérarchique	Oui	5	15,15%
			Non	28	84,85%
		par le BPS	Oui	0	0%
			Non	33	100%
		par la DG	Oui	12	36,36%
			Non	21	63,64%

Source : Nos enquêtes (Janvier-Février 2010)

Il ressort du tableau n° 2 que 96,97% des personnes interrogées ont dit avoir participé à au moins une formation depuis qu'ils sont à l'ASECNA-Bénin. Ces formations ont été organisées par différentes entités (La Direction Générale de l'ASECNA, la Représentation de l'ASECNA au Bénin et autres structures telles que le Centre National de Formation des Comptables et le Centre de Perfectionnement des Petites Entreprises). Ces résultats montrent les efforts fournis par les responsables de l'ASECNA afin d'améliorer la compétence de son personnel administratif. Le graphique n°1 ci-après permet de mieux appréhender cette réalité.

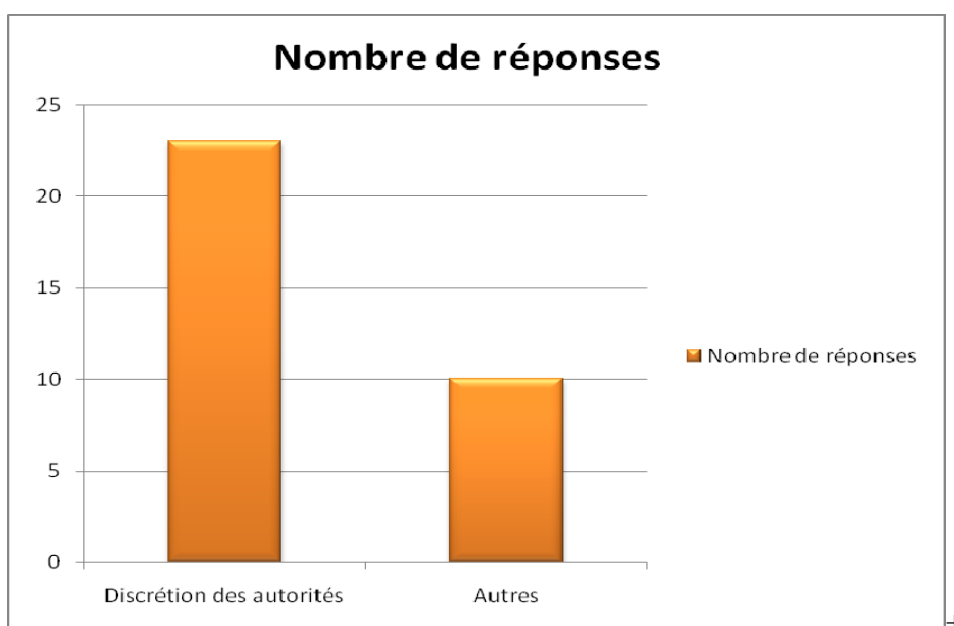
Graphique n°1 Participation du personnel administratif de l’ASECNA à au moins une formation



Source : Elaboré à partir des données d’enquête

Cependant, sur les trente trois (33) agents questionnés, vingt-trois, soit 69,70%, affirment que l’identification de besoins de formation est à la discrétion des responsables. Le graphique n° 2 illustre bien cet état de choses.

Graphique n° 2 : Manière d’identifier les besoins de formation

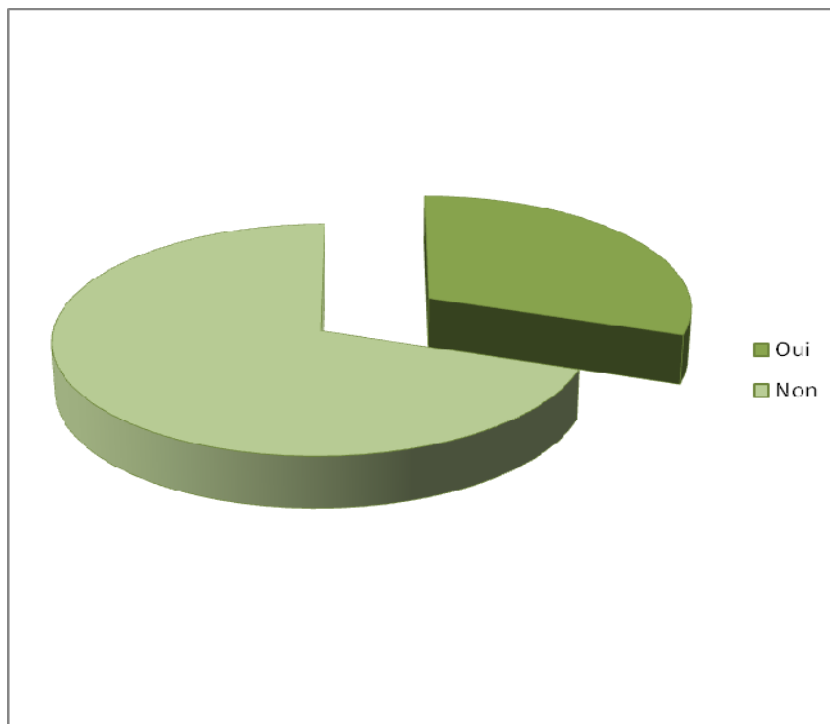


Source : Elaboré à partir des données d’enquête

Ces données témoignent du fait que la plupart des agents administratifs ignorent sur quelle base les besoins de formation ont été identifiés. On peut en déduire que, dans la majorité des cas, les besoins de formation n'ont pas été déterminés suivant une méthode rigoureuse et objective.

Par ailleurs, bien que vingt-six (26), soit 78,79% des agents interrogés, reconnaissent que le système d'évaluation des performances en cours à l'ASECNA permet de détecter des problèmes pouvant être résolus par des actions de formation, 69,70% affirment que les formations ne sont pas décidées dans le but de combler les écarts de compétence constatés. Le graphique n° 3 rend clairement compte de cette situation.

Graphique n° 3 : Adéquation des formations par rapport aux besoins identifiés lors de l'évaluation annuelle.



Source : Elaboré à partir des données d'enquête

Ces résultats nous permettent de dire que les actions de formation ne sont pas toujours organisées dans le but de résoudre les problèmes de compétences détectés lors de l'évaluation annuelle des performances.

En ce qui concerne l'implication des agents dans l'identification des besoins de formation, 28/33 (soit 85,84%), ont déclaré qu'ils n'ont pas été consultés par leurs supérieurs hiérarchiques pour le recueil de leurs besoins de formation, tandis que 33/33, soit 100% ont affirmé qu'ils ne l'ont pas été par le Bureau Personnel et Solde (BPS). Néanmoins, 12/33, soit 36,36% ont reconnu avoir été questionnés par la Direction Générale de l'ASECNA en vue du recueil de leurs besoins de formation. Cette situation traduit globalement la non implication des agents dans l'identification des besoins de formation.

La question relative à l'identification des besoins de formation a également été l'objet d'un guide d'entretien auprès des responsables chargés de la formation à savoir le Chef du Service Administratif et Financier et le Chef du Bureau Personnel et Solde. Des entretiens organisés avec eux, il ressort que les besoins de formation sont identifiés en fonction des exigences du poste occupé et des opportunités de formation qui se présentent. Les responsables ont, par ailleurs, affirmé que le système d'évaluation de l'ASECNA permet de détecter des besoins de formation.

Cependant, comme souligné dans l'état des lieux, l'ASECNA ne dispose pas encore d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Toutefois, les responsables en charge de la formation ont reconnu la valeur de la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans le processus d'identification des besoins de formation et estiment que la mise en place d'un tel outil contribuera à une bonne identification des besoins.

B°) Présentation et analyse des données relatives au problème de la non planification des besoins de formation

La non planification des formations des agents administratifs a été admise par les responsables en charge de formation à l'ASECNA-Bénin comme une réalité. Ils estiment que cet état de choses s'explique par l'absence d'une politique claire en faveur du personnel administratif. Ils reconnaissent, par ailleurs, que la non réalisation de l'identification des besoins de formation en début d'année justifie en partie la non planification des formations qui sont appelées à être déroulées dans l'entreprise au cours de l'année.

C°) Présentation et analyse des données relatives au problème de la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former

Par rapport à la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former, les responsables en charge de la formation reconnaissent l'importance des variables « efficacité personnelle » et « engagement organisationnel » dans l'efficacité de la formation. Cependant, ils expliquent cette insuffisance par l'absence d'outils.

D°) Présentation et analyse des données relatives au problème de l'insuffisance des crédits alloués à la formation du personnel administratif

Ce problème est, selon les responsables en charge de la formation à l'ASECNA-Bénin, une réalité qui se justifie par l'absence d'un système de pilotage de la formation.

I- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A°) Vérification des hypothèses

Dans cette partie nous apprécions le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données de nos enquêtes pour enfin établir le diagnostic.

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

Par rapport au seuil de décision qui est que toute cause issue des résultats de nos enquêtes sera maintenue, les données quantitatives recueillies ont révélé que le problème spécifique n° 1 s'explique par :

- ❖ le fait que les besoins de formation ne sont pas déterminés suivant une méthode objective (69,70%) ;
- ❖ le fait que le diagnostic des besoins n'implique pas le salarié (82,83%) ;
- ❖ l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Au vu de ces données, l'hypothèse n° 1 selon laquelle l'identification non pertinente des besoins de formation est due à l'absence d'une procédure efficace d'appréciation des performances, au fait que le diagnostic des besoins n'implique pas le salarié, à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est partiellement vérifiée. En effet, la première cause supposée qui est l'absence d'une procédure efficace d'appréciation des performances s'est révélée fausse.

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

Pour la résolution du problème spécifique n° 2, à savoir la non planification des formations du personnel administratif, il a été retenu comme seuil de décision toute cause issue des résultats de nos entretiens. De l'analyse des données recueillies, il ressort que la non planification des formations du personnel administratif est due à :

- ❖ l'absence d'une politique de formation claire en faveur de cette catégorie d'agents ;
- ❖ la non réalisation de l'identification des besoins de formation en début d'année.

De ce qui précède, l'hypothèse n° 2 selon laquelle la non planification des formations du personnel administratif à l'ASECNA-Bénin est due à l'inexistence d'une politique de formation au profit de cette catégorie d'agents se trouve partiellement vérifiée. En effet, au-delà de la cause supposée, il ressort de nos entretiens avec les responsables en charge de la formation que la non réalisation de l'identification des besoins de formation en début d'année explique également le même problème.

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

Afin de vérifier l'hypothèse relative au problème de la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former il a été prévu de retenir comme seuil de décision toute cause issue des résultats de nos entretiens. Les données issues de ces entretiens permettent d'affirmer que la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former s'explique effectivement par le manque d'outils. L'hypothèse n° 3 se trouve ainsi vérifiée.

4°) Degré de vérification de l'hypothèse n° 4

Pour éradiquer la ou les causes qui se trouvent à la base du problème de l'insuffisance des crédits accordés à la formation des agents administratifs, nous avons fixé comme seuil de décision toute cause issue des résultats de nos entretiens. Les données recueillies ont révélé que le problème de l'insuffisance des crédits alloués à la formation du personnel administratif est dû à l'inexistence d'un système de pilotage de la formation. L'hypothèse n° 4 est donc vérifiée.

B°) Etablissement du diagnostic

1°) Elément de diagnostic du problème spécifique n° 1

Les résultats des nos enquêtes nous conduisent à établir le diagnostic selon lequel la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation est due au fait que les besoins de formation ne sont pas déterminés suivant une méthode objective, au fait que le diagnostic des besoins n'implique pas le salarié et à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2°) Elément de diagnostic du problème spécifique n° 2

La vérification de l'hypothèse n° 2 nous permet de retenir définitivement que la non planification des formations du personnel administratif à l'ASECNA-Bénin est due à l'inexistence d'une politique de formation au profit de cette catégorie d'agents et à la non réalisation de l'identification des besoins de formation en début d'année.

3°) Elément de diagnostic du problème spécifique n° 3

Les données issues de nos entretiens nous ont permis de confirmer l'hypothèse n° 3. Nous établissons donc le diagnostic selon lequel la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former s'explique effectivement par le manque d'outils.

4°) Elément de diagnostic du problème spécifique n° 4

La vérification de l'hypothèse n° 4 nous conduit à retenir que l'insuffisance des crédits accordés à la formation des agents administratifs est due à l'inexistence d'un système de pilotage de la formation.

Les causes réelles connues et le diagnostic établi, nous allons proposer les conditions d'éradication de ces causes.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

L'objectif général de cette étude est de proposer les conditions d'une gestion efficace de la formation professionnelle continue du personnel administratif de l'ASECNA-Bénin. Afin d'atteindre cet objectif, des objectifs spécifiques et des hypothèses ont été formulés par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. La vérification des hypothèses nous a permis d'établir le diagnostic. A partir de ce dernier, nous pouvons à présent proposer des approches de solutions et fixer des conditions de mise en œuvre.

I- Approches de solutions

Il s'agit ici de suggérer les conditions objectives d'éradication des différentes causes qui se trouvent à la base de problèmes spécifiques identifiés.

A°) Approches de solutions au problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation

L'analyse des données issues des nos enquêtes a révélé que le problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation se justifie par le fait que :

- ❖ les besoins de formation ne sont pas déterminés suivant une méthode objective ;
- ❖ le diagnostic des besoins n'implique pas le salarié ;
- ❖ il y a absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour éradiquer les causes qui sont à la base de ce problème, nous suggérons la mise en place d'une procédure d'identification des besoins de formation qui servira, non seulement pour le personnel administratif, mais aussi, au besoin, pour le personnel technique. Cela permettra de déceler précisément l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent, à terme, de provoquer certains dysfonctionnements et prendre les mesures de formation appropriées. Ainsi, nous proposons que les besoins soient définis suivant les niveaux identifiés par Citeau (2002).

- ✓ Au niveau institutionnel

Les responsables de l'ASECNA, et plus précisément ceux en charge de la formation, à partir des objectifs stratégiques, de la logique de fonctionnement

et de développement de l'entreprise et de ses ressources humaines, doivent identifier et analyser les écarts entre les compétences requises par les postes de travail et celles du personnel. Pour faciliter ce travail, il est proposé une grille d'identification des besoins au niveau institutionnel. Cette grille servira de base pour identifier les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent (voir le modèle de la grille à l'annexe n° 4).

✓ Au niveau sectoriel

A ce niveau, il est suggéré que chaque responsable hiérarchique, compte tenu des objectifs ou responsabilités assignés à son unité de travail, identifie et analyse les besoins de formation de son unité (ses propres besoins et ceux de ses collaborateurs). L'analyse de l'activité et de la performance de son unité, des contraintes liées aux technologies et aux procédures opératoires utilisées, des problèmes rencontrés, des comportements au travail va constituer un préalable. A cet égard, il est conçu une grille d'identification des besoins au niveau sectoriel (voir le modèle de la grille en annexe 5).

✓ Au niveau individuel

Le système d'évaluation annuelle des performances constitue un outil d'identification des besoins de formation. Pour preuve, les enquêtes ont révélé que le système d'évaluation de l'ASECNA permet d'identifier les problèmes qui peuvent être résolus par des actions de formation. Il est proposé donc que cette opportunité soit exploitée. De plus, il a été élaboré une grille d'identification des besoins de formation d'un collaborateur pour faciliter la tâche aux supérieurs hiérarchiques (voir le modèle de la grille en annexe 6).

Par ailleurs, il est suggéré que les agents soient impliqués dans le processus d'identification des besoins de formation. Pour ce faire, des enquêtes peuvent être menées auprès du personnel. Il peut s'agir de leur demander de formuler

leurs besoins de formation compte tenu des difficultés rencontrées dans l'exercice de leur travail.

Pour pouvoir identifier les besoins de formation de ses collaborateurs, le responsable hiérarchique aura besoin des fiches de poste de ces derniers. Aussi, pour les trois niveaux d'identification des besoins de formation, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences se révèle être un outil non négligeable. Aussi est-il proposé que le processus de mise en place de cet outil de gestion soit mené à terme par les dirigeants de l'ASECNA.

B°) Approches de solutions au problème de la non planification des formations

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à l'inexistence d'une politique de formation au profit des agents administratifs et à la non réalisation de l'identification des besoins de formation en début d'année. La résolution de ce problème passe nécessairement par la mise en place d'une politique de formation au profit du personnel administratif et par la réalisation de l'identification des besoins de formation en début d'année pour permettre la planification et l'exécution des formations décidées tout au long de l'année. L'initiative de l'élaboration de la politique de formation doit être prise par les responsables en charge des ressources humaines. Pour ce faire, ils doivent d'abord recueillir et traiter les informations ci-après :

- ❖ les axes stratégiques de la structure ;
- ❖ la nature des problèmes auxquels les supérieurs hiérarchiques font face par rapport à la formation du personnel ;
- ❖ la nature des plaintes formulées par les agents et le personnel d'encadrement au sujet du traitement équitable et juste des individus ;

- ❖ les résultats des enquêtes psychologiques faisant état de la satisfaction ou de l'insatisfaction à l'endroit de l'ensemble des conditions de travail qui prévalent au sein de l'organisation
- ❖ l'éventail des demandes et revendications syndicales en matière de formation en distinguant celles qui peuvent faire l'objet de politique de celles qui seront discutées à la table de négociation.

Avec ces informations, les responsables en charge des ressources humaines peuvent établir un profil de la situation réelle et essayer de préciser les caractéristiques de la situation à créer. Cette réflexion permet de préparer une première rédaction de la politique de formation.

Les composantes essentielles d'une politique de formation sont :

- ❖ les objectifs : ils sont multiples et peuvent concerner :
 - ✓ le court terme (un an) : consolider l'existant (perfectionnement individuel ou collectif, l'intégration, la professionnalisation),
 - ✓ le moyen terme (trois ans) : accompagner et faciliter les changements (évolution du poste, mobilité interne, projets individuels),
 - ✓ le long terme (trois à cinq ans) : préparer l'avenir (changement organisationnel, adaptabilité de l'organisation) ;
- ❖ les priorités : elles sont choisies en fonction des objectifs, des contraintes et des opportunités auxquelles l'entreprise doit faire face ;
- ❖ le choix des moyens : ils sont choisis en fonction des objectifs, des priorités et des ressources dont dispose déjà l'entreprise ;
- ❖ le budget : c'est le montant alloué aux actions de formation, il est laissé à la discrétion de l'entreprise ;
- ❖ les acteurs : ce sont les personnes qui doivent intervenir dans la mise en œuvre de la politique de formation.

Le plan de formation est la traduction formalisée de la politique de formation. Il peut être annuel ou pluriannuel. Pour élaborer le plan de formation, les responsables en charge de la formation doivent :

- ❖ recueillir des données de base (les orientations générales de la structure, les priorités, le cadrage budgétaire...);
- ❖ disposer des besoins de formation par entité ;
- ❖ établir le plan et le pré-chiffrer (le projet de plan) ;
- ❖ valider le plan (validation au niveau des supérieurs hiérarchiques, des autorités de la structure et des partenaires sociaux).

Après l'étape de la validation, le plan devient définitif et exécutable. Un modèle de structure de base d'un plan de formation figure à l'annexe n° 7.

Il est suggéré, pour l'élaboration annuelle du plan de formation, que le processus d'identification des besoins de formation commence au moins deux mois avant le début de la période pendant laquelle le plan sera mis en œuvre. Ceci permettra d'élaborer le plan en temps réel et de commencer son exécution en début d'exercice.

C°) Approches de solutions au problème de la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former

Ce problème s'explique par le manque d'outil, c'est-à-dire un cadre ou un système qui permet d'appréhender les caractéristiques individuelles. Pour le résoudre, il est indispensable d'élaborer et de mettre en œuvre les outils qui permettent de saisir les caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former. Pour ce faire il est proposé des outils comme les questionnaires (voir annexe n° 8). Ces questionnaires seront administrés aux agents pour qu'ils les remplissent avant l'organisation des actions de

formation. Le traitement à l'aide du logiciel SPSS et l'analyse des données recueillies permettront d'identifier les individus motivés à se former, engagés et qui ont une grande efficacité personnelle.

D°) Approches de solutions au problème de l'insuffisance des crédits de formation alloués au personnel administratif

La cause réelle qui se trouve à la base de ce problème est l'absence d'un système de pilotage de la formation à l'ASECNA. Résoudre ce problème revient à éradiquer cette cause. Par conséquent, nous proposons, pour ce faire, l'élaboration et la mise en place d'un système de pilotage de la formation. Rappelons que le système de pilotage de la formation comporte deux volets : celui de la constitution des prévisions, avec au moins la construction obligatoire d'un plan de formation, et celui du suivi des réalisations qui constitue le support du pilotage des opérations de formation. Le volet des prévisions se compose des étapes suivantes :

- ❖ l'élaboration du plan de formation, compte tenu de la politique de la formation à partir des besoins de formation ;
- ❖ l'élaboration du budget global de formation à partir du plan de formation
- ❖ la définition des budgets par sous-unités ou par projets de formation.

Le volet des réalisations est essentiellement constitué de la gestion administrative des projets de formation, tout en tenant compte des exigences légales. Cette dernière se fera à travers les activités ci-après :

- ❖ suivi des stages ;
- ❖ suivi des conventions ;
- ❖ convocation, relances des formés ;
- ❖ information du fichier individuel.

Le suivi des actions de formation est souvent opéré dans les tableaux de bord sociaux. Les principaux indicateurs de pilotage de la formation sont les suivants :

- ❖ les effectifs
 - ✓ impact relatif des formations : effectif formé/effectif total
 - ✓ nombre de salariés qui n'ont pas bénéficié de formation au cours des deux ou trois dernières années
- ❖ la durée des stages
 - Durée moyenne d'un stage : nombre d'heures de stages/nombre de stages
- ❖ les coûts de la formation
 - ✓ coût d'un stagiaire : budget consommé (coût total)/nombre de stagiaire
 - ✓ taux de participation : $(\text{budget réalisé}/\text{masse salariale}) \times 100$
 - ✓ proportion des dépenses pédagogiques : $(\text{coût pédagogique}/\text{budget réalisé}) \times 100$

La figure de l'annexe n° 9 présente le modèle d'un système de pilotage de la formation.

II- Conditions de mise en œuvre des solutions

Pour l'effectivité de la gestion efficace de la formation à l'ASECNA-Bénin, il faudra la mobilisation des responsables et du personnel et la formation des responsables hiérarchiques.

Par rapport à la mobilisation, les responsables à divers niveaux doivent s'engager à promouvoir l'efficacité de la gestion de la formation en

collaborant pour l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation en faveur du personnel administratif. Un projet de changement organisationnel ne peut être implanté, survivre et devenir pérenne sans une implication et une adhésion effective de tous les acteurs concernés. Il doit nécessairement exister une complicité entre la hiérarchie et le personnel. L'implication du personnel se traduit par sa participation en amont et en aval à toute décision qui touche sa formation.

Par ailleurs, il est indispensable que l'encadrement soit formé sur le processus d'identification des besoins de formation. En effet, l'identification des besoins de formation constitue le fondement du système de pilotage de la formation. Une défaillance à ce niveau risque de compromettre l'efficacité des actions de formations. Le personnel doit également être formé afin de pouvoir identifier ses besoins de formation.

Enfin, il est important d'assurer la cohérence de la politique de formation avec les autres politiques de ressources humaines. Cette condition est incontournable pour l'opérationnalité de la politique de formation.

CONCLUSION

Nos observations de stage nous ont permis de déceler un certains nombre de problèmes qui ont été regroupés en quatre problématiques. Au nombre de ces problématiques celle de l'efficacité de la gestion de la formation du personnel administratif a retenu notre attention et constitué l'objet de cette recherche.

Cette problématique résulte des cinq problèmes spécifiques ci-après :

- ❖ la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation;
- ❖ la non planification des formations ;
- ❖ l'absence de prise en compte des caractéristiques individuelles ;
- ❖ L'insuffisance des crédits accordés à la formation du personnel administratif ;
- ❖ l'absence d'évaluation post-formation.

Pour résoudre cette problématique nous avons fixé comme objectif général d'analyser le système de gestion de la formation professionnelle continue du personnel administratif de l'ASECNA-Bénin. Pour atteindre cet objectif, nous avons mené une enquête auprès des responsables en charge de la formation et auprès du personnel administratif pour identifier les causes réelles qui se trouvent à la base des quatre premiers problèmes spécifiques. En effet, il a été jugé nécessaire de ne pas aborder la résolution de la dernière insuffisance étant donné que cela entraîne plusieurs niveaux d'investigation, un temps relativement long et plusieurs difficultés rencontrées lors de l'évaluation des actions de formation à surmonter.

Les résultats de l'étude nous ont permis d'établir le diagnostic suivant :

- ✓ la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation est due au fait que les besoins de formation ne sont pas déterminés suivant une méthode objective, au fait que le diagnostic des besoins n'implique pas le salarié et à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- ✓ la non planification des formations du personnel administratif à l'ASECNA-Bénin est due à l'inexistence d'une politique de formation au profit de cette catégorie d'agents et à la non réalisation de l'identification des besoins de formation en début d'année ;
- ✓ la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former s'explique effectivement par l'absence d'outils ;
- ✓ l'insuffisance des crédits accordés à la formation des agents administratifs est due à l'inexistence d'un système de pilotage de la formation.

A l'issu de ce diagnostic, des suggestions d'actions concrètes, qui constituent des outils que les responsables de l'ASECNA peuvent exploiter, ont été formulées. Mais au-delà de l'exploitation de ces outils, il est nécessaire qu'ils fassent preuve de leadership pour impulser les changements organisationnels qui s'imposent.

Toutefois, il faut souligner que pour des contraintes de temps, cette étude n'a pu s'étendre au personnel affecté aux activités aéronautiques nationales dont la gestion à été confiée à l'ASECNA par un contrat particulier. Des recherches ultérieures pourront prendre en compte cet aspect.

BIBLIOGRAPHIE

BALDWIN, J. et J. JOHNSON (1995) : « **Développement du capital humain et innovation : la formation dans les petites et moyennes entreprises** », Statistique Canada, Ottawa, no 74-11F0019MPF no 74, 44 p.

BALDWIN, J. R. (2000) : « **L'innovation et la formation dans les nouvelles entreprises** », Document de Travail n°123, Direction des études analytiques, Statistique Canada.

BALDWIN, J. et V. PETERS (2001) : « **La formation comme stratégie en matière de ressources humaines : la réaction aux pénuries de personnel et au changement technologique** », Statistique Canada, Ottawa, no 154-11F0019MPF no 154, 38 p.

BETCHERMAN, G., N. LECKIE et K. MCMULLEN (1998) : « **Barriers to Employer-Sponsored Training in Canada** », Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, Ottawa, 28 p.

BANDURA, A. (1986) : “*Social foundations of thought and action : A social Cognitive Théory*”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

CADIN, L., F. GUERIN et F. PIGEYRE (1997) : « *Gestion des Ressources humaines* » Paris, Dunod.

CARLSON, D.S., D.P. BOZEMAN, K.M. KACMAR, P.M. WRIGHT et G.C. MCMAHAN (2000): « **Training motivation in organizations: an analysis of individual-level antecedents** », *Journal of Managerial Issues*, vol. 12, n° 3, p. 271-287.

CHOWHAN, J. (2005) : « **Qui assure la formation? Les industries de haute technologie ou les établissements de haute technologie?** », Statistique Canada, Ottawa, no 11-622-MIF no 006, 69 p.

CITEAU J.-P. (2002) : « *Gestion des Ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques* », Armand Colin, 4^{ème} édition, Paris.

EL AKREMI, A. et KHALBOUS, R. (2004), "**Mesure de l'efficacité de la formation : rôle des déterminants de l'efficacité**". XVème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, septembre, Montréal, Canada, pp. 1551-1576.

GUERRERO S. et B. SIRE (1999) : « **La motivation à se former chez les ouvriers et employés : approche conceptuelle et résultats empiriques** », Les Notes de LIRHE, No 293/99, p. 1-21.

JOUVENEL G. et B. MASINGUE (1994) : « *Les évaluations d'une action de formation dans les services Publics* », Paris, Les éditions d'Organisation.

LAFFITE, H.-C. et G. LAYOLE (2005) : « *Le plan de formation* », édition Dunod, Paris.

LE LOUARN, J.Y. et T. WILS (2001) : « *L'évaluation de la gestion des ressources humaines* », Paris, Editions Liaisons.

LOUART P. (1993): « *Gestion des Ressources humaines* », Editions Eyrolles, Paris.

MARTORY B. et D. CROZET (2005) : « *Gestion des Ressources humaines* », 6^{ème} édition, Dunod, Paris.

MEYER, J.P. et N.J. ALLEN (1991): « **A three component conceptualization of organizational commitment** » *Human Resource Management Review*, 1, p. 61-89.

NOÉ, R. A. (1986): «**Trainee's attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness**», *Academy of Management Review*, 11, p. 736-749.

NOÉ, R. A. et N. SCHMITT, (1986) : “**The influence of trainee attitudes on training effectiveness : Test of a model**”, *Personnel psychology*, 39, p. 497-523.

NOÉ, R. A. et S. WILK, (1993): « **Investigation of the factors that influence employee's participation in development activities** », *journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 291-302.

OROU YOROU G. D. (2007) : « **Problématique de l'organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue au Ministère du Travail et de la Fonction Publique : cas de la Direction Générale du Travail** », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC.

PARADAS A., (1999) : « *Initiation à la gestion* », Edition Eyrolles, Paris.

PERETTI J.-M., (2006): « *Gestion des ressources humaines* », Editions Vuibert, 14^{ème} Edition, Paris, 236 p.

QUINONES, M. A. (1995): “**Pre-training context effect: Training assignment as feedback**”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, p. 226-238.

ROMELAER P. (1993): « *Gestion des ressources humaines* », Edition Armand Colin, Paris, 333 p.

SAKS, A., S. TAGGAR et R. HACCOUN (2002): « **Is Training Related to Firm Performance?** » *Human Resources Management Research Quarterly, International Alliance for Human Resources Research*. vol. 6, n°3, automne 2002, 5 p.

TANNENBAUM, S.I., J.E, MATHIEU, E. SALAS et J.A. CANNON-BOWERS (1991): « **Meeting trainees expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation** », *journal of applied psychology*, vol. 76, p. 759-769.

TANNENBAUM, S.I. et G. YUKL, (1992): « **Training and development in work organizations** », *Annual Review of psychology*, vol. 43, p. 399-441.

THEVENET M. et al., (2007) : « *Politique, Fonction RH : Métiers et Outils des ressources humaines* », Edition Pearson éducation, Paris, 448p.

TRACEY, J.B. et M.J. TEWS, (1995): « **Training effectiveness, accounting for individual characteristics and the work environment** », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, p. 36-42.

TRACEY, J.B., T.R. HINKIN, S.I. TANNENBAUM et J.E, MATHIEU, (2001): « **The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes** » *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, n°1, p. 5-23.

TURCOTTE, J., A. LEONARD et C. MONTMARQUETTE (2003) : « **Nouveaux résultats sur les déterminants de la formation dans les emplacements canadiens** », Statistique Canada, Ottawa, n° 71-584-MPF n° 5, 98 p.

VALLEMONT S. (1991) : « Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines », édition NATHAN, Paris.

WEXLEY, K.N. et Latham G.P. (2002): “*Developing and training human resources in organizations*”, NJ: Prentice-Hall.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Représentation de l’ASECNA au Bénin

Annexe 2 : Guide d’entretien

Annexe 3 : Questionnaire

Annexe 4 : Grille d’identification des besoins au niveau institutionnel

Annexe 5 : Grille d’identification des besoins au niveau sectoriel

Annexe 6 : Grille d’identification des besoins au niveau du collaborateur

Annexe 7 : Structure de base d’un plan de formation

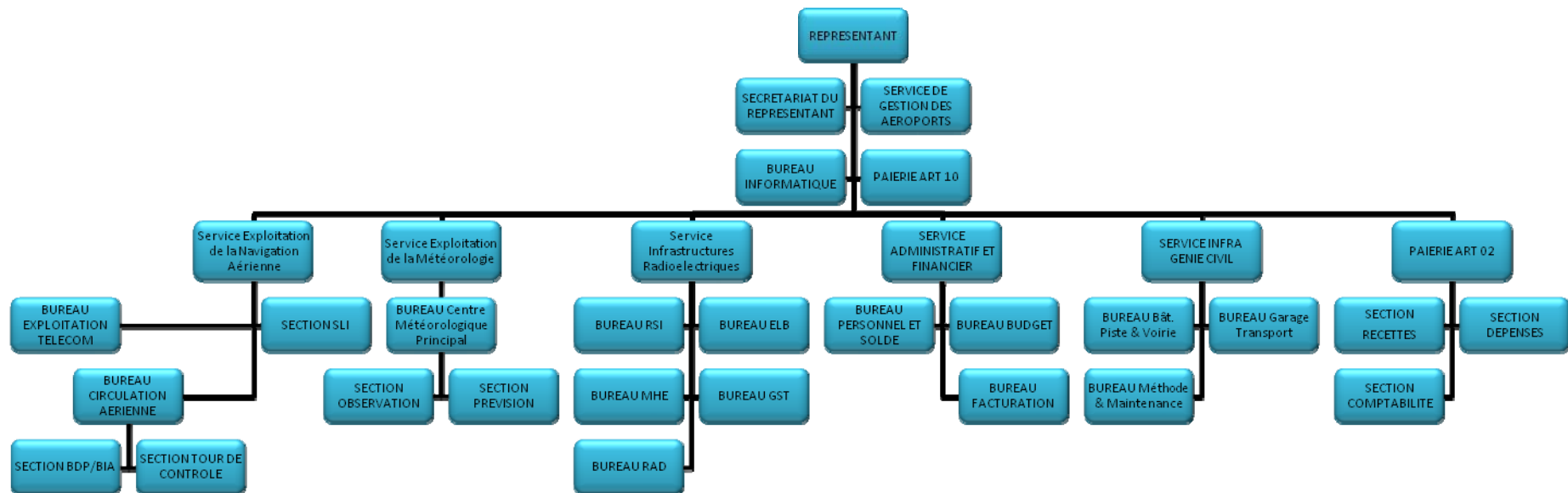
Annexe 8 : Questionnaire pour identifier les individus motivés à se former

Annexe 9 : Système de pilotage de la formation

Annexe 10 : Tableau de regroupement des problèmes par centre d’intérêt.

Annexe 11 : Tableau de bord de l’étude.

Annexe 1 : Organigramme de la Représentation de l’ASECNA au Bénin



Source : ASECNA

Réalisé par QUENUM Pulchérie Lébénin

Annexe 2
Guide d'entretien

N° 1 : Identification des besoins de formation

1-Comment identifiez-vous les besoins de formation ?

- Evaluation des ressources humaines
- Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- Objectifs de l'ASECNA
- Autres

N° 2 : Planification des formations

2- Existe-t-il une politique de formation à l'ASECNA en faveur du personnel administratif ?

Oui Non

3- Existe-t-il un plan de formation à l'ASECNA Bénin en faveur du personnel administratif ?

Oui Non

4- Qu'est-ce qui explique la non planification des formations ?

N° 3 : Prise en compte des caractéristiques individuelles

5- Avant d'envoyer un agent en formation tenez-vous compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former ?

Oui Non

6- Qu'est-ce qui explique la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former ?

- La méconnaissance de ces variables
- L'absence d'outils
- Autres

-N° 4 : Crédits-formation

7- Les crédits annuels alloués à la formation des agents administratifs permettent-ils d'assurer efficacement la formation de ce personnel ?

Oui Non

8- Si non qu'est-ce qui justifie l'insuffisance des crédits alloués à la formation de cette catégorie d'agents ?

- Défaut de système de pilotage de la formation
- Autres

Annexe 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, stagiaire au Bureau Personnel et Solde de l'ASECNA-Bénin, avons choisi de mener une réflexion sur le sujet : «Etude sur l'efficacité de la gestion de la formation professionnelle continue du personnel administratif de la Représentation de l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et a Madagascar au Bénin». 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 aux questions ci-après :

1- Depuis que vous êtes à l'ASECNA-Bénin, avez-vous participez à au moins une formation ?

Oui

Non

- Si non, pourquoi ?

.....

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

La Direction Générale

La Représentation

Autres

Si autres, merci de préciser :

.....

3- Comment les besoins de formation ont-ils été déterminés à l'ASECNA-Bénin ?

.....

4- Existe-t-il à l'ASECNA un système d'évaluation annuelle des performances ?

Oui

Non

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

Oui

Non

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

Oui

Non

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

- Par la Direction Générale

Oui

Non

- Par le Bureau Personnel et Solde

Oui

Non

Merci pour votre contribution.

Annexe n° 4
Grille d'identification des besoins au niveau institutionnel

I°) Objectifs stratégiques de la structure

Au cours des trois prochaines années, quelles sont les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles sont les grandes priorités pour les trois prochaines années ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II°) Besoins de formation des ressources humaines

A partir des priorités, identifier les préoccupations les plus importantes et les objectifs par rapport à la formation des ressources humaines de la structure.

Préoccupations	Objectifs	Formations
1 ^{ère} préoccupation		
2 ^{ème} préoccupation		
3 ^{ème} préoccupation		

Annexe n° 5

Grille d'identification des besoins au niveau sectoriel

I°) Objectifs/responsabilités de l'unité de travail

Au cours de la prochaine année, quelles sont les objectifs/responsabilités de l'unité de travail ?

.....

.....

.....

.....

Quelles sont les grandes priorités pour la prochaine année ?

.....

.....

.....

.....

II°) Besoins de formation des ressources humaines

A partir des priorités, identifier les préoccupations les plus importantes et les objectifs par rapport à la formation des ressources humaines de l'unité de travail.

Préoccupations	Objectifs	Formations
1 ^{ère} préoccupation		
2 ^{ème} préoccupation		
3 ^{ème} préoccupation		

Compte tenu des performances réalisées par l'unité de travail, quels sont les problèmes qui peuvent être résolus par des opérations de formation ?

.....

.....

.....

.....

Par rapport aux contraintes liées aux technologies et aux procédures opératoires utilisées, quels sont les problèmes qui peuvent être résolus par des opérations de formation ?

.....

.....

.....

.....

Autres besoins de formation

.....

.....

Annexe n° 6

Grille d'identification des besoins d'un collaborateur (niveau individuel)

Nom du collaborateur :
Service : Date :

I) Poste de travail

Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir les activités actuelles ou futures liées au poste ?

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

Parmi les tâches assignées à ce poste, quelles sont celles que le collaborateur exécute sans difficulté ?

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

Quelles sont les tâches pour lesquelles le collaborateur ne fournit pas un rendement suffisant ?

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

Quelles sont les raisons qui expliquent les insuffisances constatées ?

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

II) Formation

Quelles sont les insuffisances qui peuvent être comblées par des actions de formation ?

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

Quel seraient, à votre avis les principaux besoins de formation du collaborateur ?

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

Quelle forme doit prendre la formation pour s'adapter au collaborateur et au contexte du travail

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

Annexe n° 7

Structure de base d'un plan de formation

Axes de formation	Intitulés action de formation	Objectifs	Population concernée				modalités		Durée	Période	coûts	
			Catégorie	Fonction	Nombre	Nom facultatif	Interne	Externe			Directs	Indirects

Source : Cours de Madame Léon VIGNON sur la formation et développement des ressources humaines (2009 ; p. 21)

Annexe n° 8

Questionnaire pour identifier les individus motivés à se former

- 1- Veuillez exprimer votre degré d'accord ou de désaccord aux phrases suivantes relatives à votre perception de vos capacités en cochant les cases correspondantes.

Motivation à se former	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord
a°) J'ai été impliqué (e) dans la décision de participation à cette formation.					
b°) Je suis motivé (e) pour apprendre le contenu de cette formation.					
c°) J'essaierai d'apprendre autant que je pourrai le contenu de cette formation.					
d°) J'ai choisi de suivre cette formation.					
e°) Je resterai activement impliqué (e) tout au long de la formation.					
f°) Je fournirai les efforts qu'il faudra pour apprendre le contenu de la formation.					
g°) Je travaillerai le contenu de la formation en dehors du stage.					
h°) Je ferai tout pour mener à bien les tâches qui me seront confiées au cours de cette formation.					
i°) j'ai l'intention de fournir des efforts considérables pour réussir cette formation.					

- 2- Veuillez exprimer votre degré d'accord ou de désaccord aux phrases suivantes relatives à votre perception de vos capacités en cochant les cases correspondantes.

Efficacité personnelle	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord
a°) J'ai confiance en mes capacités à réussir la formation.					
b°) Je me sens capable d'apprendre les informations données en formation.					
c°) Comparé(e) aux autres collègues, je suis sûr(e) d'avoir les connaissances nécessaires pour réussir cette formation.					
d°) Je me sens capable d'acquérir les compétences données dans cette formation.					
e°) Je pense avec confiance que mes capacités égalent ou dépassent celles des autres participants.					
f°) Je suis capable d'appliquer les compétences acquises en formation.					

- 3- Veuillez exprimer votre degré d'accord ou de désaccord aux phrases suivantes relatives à votre engagement affectif en cochant les cases correspondantes.

Engagement affectif	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord
a°) Je serai très heureux (se) de passer le reste de ma carrière à l'ASENA.					
b°) J'aime bien parler aux autres de l'ASECNA en dehors de mon travail.					
c°) Je ressens vraiment les problèmes de l'ASECNA comme s'ils étaient les miens.					
d°) Je pense que je peux facilement m'attacher à une autre entreprise autant que je le suis actuellement avec l'ASECNA.					
e°) Je me sens affectivement proche de l'ASECNA, c'est-à-dire je pense "faire partie de la famille" dans cette entreprise.					
f°) Je me sens émotionnellement attaché(e) à l'ASECNA.					
g°) L'ASECNA compte beaucoup pour moi					
h°) J'ai un fort sentiment d'appartenance à l'ASECNA					

- 4- Veuillez exprimer votre degré d'accord ou de désaccord aux phrases suivantes relatives à votre engagement calculé en cochant les cases correspondantes.

Engagement calculé	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord
a°) Je n'ai pas peur de ce qui peut m'arriver si je quitte l'ASECNA sans en avoir une autre en vue.					
b°) Ça sera très difficile pour moi de quitter l'ASECNA maintenant, même si je le veux.					
c°) Actuellement, rester dans cette entreprise est une nécessité plutôt qu'un désir.					
d°) Si je continue à travailler dans cette entreprise, c'est parce que quitter nécessitera un sacrifice personnel considérable, du fait qu'une autre entreprise ne me donnera pas tous les avantages dont je bénéficie actuellement.					
e°) Quelle que soit la raison, je ne me sens pas du tout obligé(e) de rester dans mon entreprise actuelle.					
f°) Quitter mon entreprise dans un futur proche, me sera très coûteux.					
g°) Beaucoup de choses seront dérangées dans ma vie si je décide de quitter l'ASECNA maintenant.					

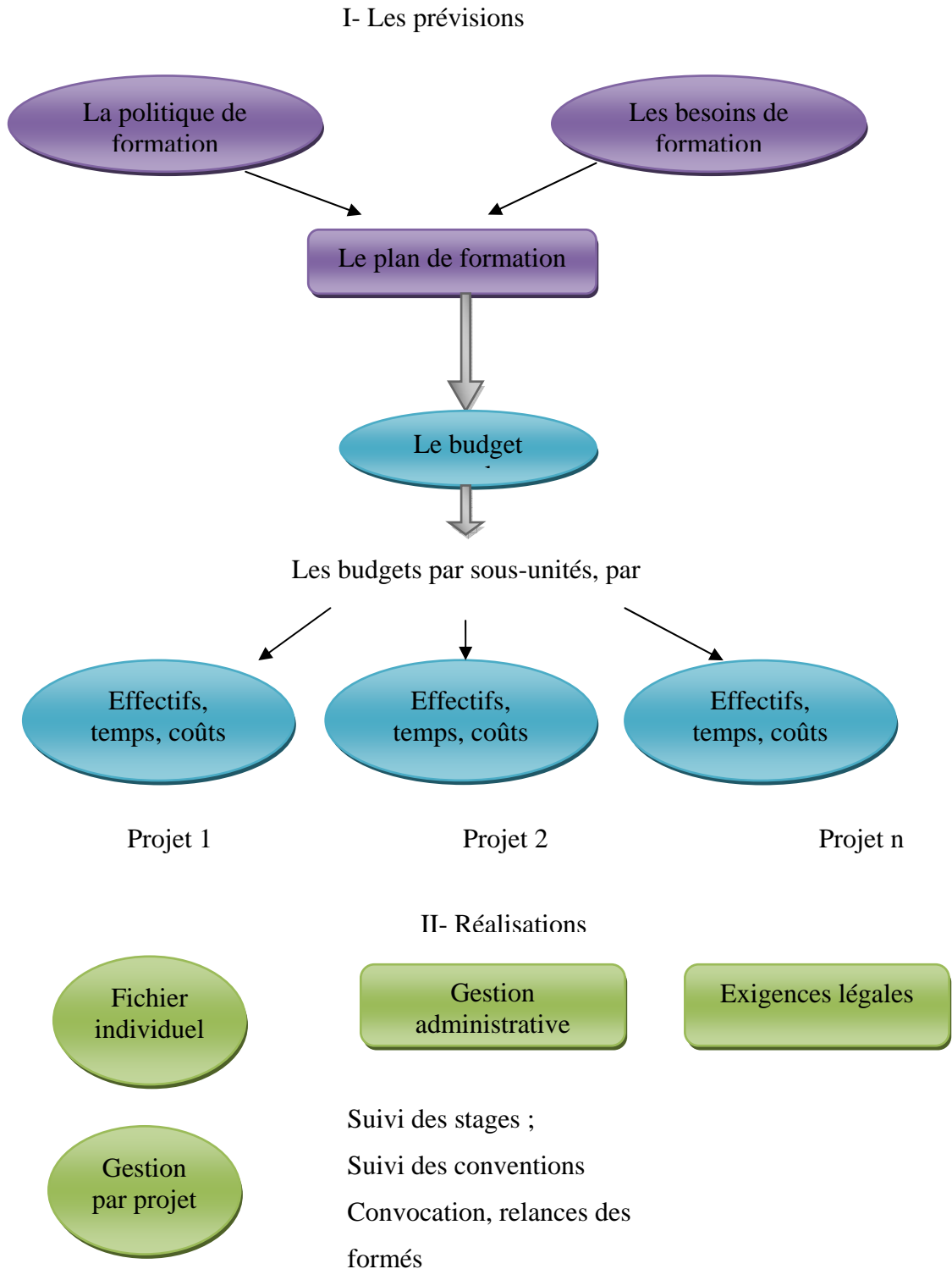
- 5- Veuillez exprimer votre degré d'accord ou de désaccord aux phrases suivantes relatives à votre engagement normatif en cochant les cases correspondantes.

Engagement normatif	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord
a°) J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant.					
b°) Même si j'ai une offre pour un meilleur poste ailleurs, je ne pense pas que ça sera juste de quitter mon entreprise actuelle.					
c°) L'une des raisons majeures pour lesquelles je continue à travailler pour l'ASECNA est que je crois à la loyauté.					
d°) L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité.					
e°) Je ne quitte pas cette entreprise pour le moment car elle m'a beaucoup apporté.					

Source : EL AKREMI, A. et KHALBOUS, R. (2004 ; p. 1572-1573)

Annexe n° 9

Figure n° 1 : le système de pilotage de la formation



Source : Adapté de MARTORY ET CROZET (2005 ; p. 102).

Annexe n° 10 : Regroupement des problèmes spécifiés par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion de la formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Identification non pertinente des besoins de formation ; • Non planification des formations ; • Absence de prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former; • Insuffisance des crédits accordés à la formation des administratifs ; • Absence d'évaluation post-formation. 	Mauvaise gestion de la formation du personnel administratif.	Problématique de l'efficacité de la gestion de la formation du personnel administratif.
2	Evaluation des ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de fixation d'objectifs ; • manque d'objectivité dans l'attribution des notes ; • critères d'évaluation non explicites ; • entretien d'évaluation mal exécuté. 	Evaluation non objective des ressources humaines.	Problématique de l'évaluation des ressources humaines.

3	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise gestion des effectifs ; • Inexistence de ratios de structure ; • Vieillessement des effectifs ; • Absence de données de base pour la mise en place d'une GPEC. 	Inexistence d'une pratique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	Mise en place d'un système de gestion prévisionnelle.
4	Santé et sécurité au travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Surcharge de travail due à la non planification des départs en congé et aux absences ; • La prépondérance des absences dues aux repos médicaux ; • Exposition aux bruits du personnel ; • Manque de dispositif de sécurité adéquat entrant dans l'exécution des activités des pompiers d'aérodrome. 	Conditions de travail non optimales	Problématique de la santé et sécurité au travail.

Source : *Résultat de l'état des lieux*

Annexe n° 11
Tableau de bord de l'étude

NIVEAU D'ANAYSE		PROBEMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
<u>Niveau Général</u>		Mauvaise gestion de la formation du personnel administratif de l'ASECNA	L'objectif général de cette étude est de proposer les conditions d'une gestion efficace de la formation professionnelle continue du personnel administratif de l'ASECNA-Bénin		
Niveaux spécifiques	1	Identification non pertinente des besoins de formatio	Proposer les conditions d'une bonne identification des besoins de formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'une procédure efficace d'appréciation des performances ; • Diagnostic des besoins n'impliquant pas le salarié ; • Absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. 	L'identification non pertinente des besoins de formation est due : <ul style="list-style-type: none"> - à l'absence d'une procédure efficace d'appréciation des performances ; - au fait que le diagnostic des besoins n'implique pas le salarié ; - à l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
	2	Non planification des formations	Définir les conditions d'une bonne planification des formations.	Inexistence d'une politique de formation au profit des agents administratifs.	La non planification des formations du personnel administratif à l'ASECNA-Bénin est due à l'inexistence d'une politique au profit de cette catégories d'agents.
	3	Absence de prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former	Offrir aux dirigeants de l'ASECNA-Bénin des meilleurs leviers d'action pour une gestion efficace de la formation au sein de cette Institution.	Absence d'outils permettant d'appréhender les caractéristiques individuelles.	L'absence d'outils justifie l'absence de prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former.
	4	Insuffisance des crédits alloués à la formation des agents administratifs	Proposer un système de pilotage de la formation	Inexistence d'un système de pilotage de la formation	L'insuffisance des crédits alloués à la formation des agents administratifs est due à l'inexistence d'un système de pilotage de la formation

TABLE DES MATIERES

JURY D’EVALUATION DU MEMOIRE	I
DEDICACE	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES GRAPHIQUES.....	VI
RESUME	VII
SOMMAIRE.....	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER: CADRE INSTITUTIONNEL ET PROBLEMATIQUE DE	
L’ETUDE	4
Section 1 : Cadre institutionnel de l’étude et observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel de l’étude.....	5
I- Historique et missions.....	5
A°) Historique	5
B°) Missions.....	6
II-Présentation de la Représentation du Bénin et du service d'accueil du stage.....	9
A°) La Représentation.....	9
B°) Le service d'accueil du stage.....	11
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage	14
I- Constats	15
A°) La gestion administrative du personnel	15
B°) La gestion de la formation	16
C°) L’évaluation des ressources humaines.....	18
D°) La gestion prévisionnelle des emplois et compétences	21
E°) La gestion des carrières.....	23
F°) La politique de la rémunération	24
G°) Les relations sociales	25
H°) L’acquisition des ressources humaines.....	26
I°) Les conditions de travail	27
II- Inventaire des éléments de l’état des lieux	30
A°) Inventaire des forces et des opportunités.....	30
B°) Inventaire des faiblesses et des menaces	31
Section 2 : Problématique et vision globale de résolution.....	32
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet	32
I-Choix de la problématique.....	32
II-Justification du sujet.....	33
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue.....	35
I- Spécification de la problématique retenue.....	35
II- Vision globale de résolution de la problématique retenue	36
CHAPITRE DEUXIEME: CADRE D’ANALYSE DE L’EFFICACITE DE LA GESTION	
DE LA FORMATION DU PERSONNEL A L’ASECNA	41
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l’étude.....	42
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature	42
I-Fixation des objectifs de l’étude	42
A°) Objectif général de l’étude	42
B°) Objectifs spécifiques.....	42
II - Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution.....	43
A°) Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1.....	43
B°) Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2	44
C°) Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3	45
D°) Cause et Hypothèse liées au problème spécifique n°4	47
III-Revue de littérature	47

A°) Exposé des contributions antérieures sur le problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation.....	48
B°) Exposé des contributions antérieures sur le problème relatif à la non planification des formations.....	51
C°) Exposé des contributions antérieures sur les déterminants de la motivation à se former .	54
D°) Exposé des contributions antérieures sur le problème de l'insuffisance des crédits alloués à la formation du personnel administratif.....	56
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude	58
I- Outils de collecte et aux limites des données.....	58
A°) Population ciblée et nature de la collecte des données	58
B°) Conception du questionnaire et du guide d'entretien.....	59
C°) Technique de dépouillement des données et outils de présentation des données	59
II- Outils d'analyse et stratégies de vérification des hypothèses	60
A°) Choix théorique lié au problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation	60
1°) Présentation de la théorie retenue.....	60
2°) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation	60
B°) Choix théorique lié au problème de la non planification des besoins de formation	61
1°) Présentation de la théorie retenue.....	61
2°) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de non planification des besoins de formation	61
C°) Choix théorique lié au problème de la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former	61
1°) Présentation de la théorie retenue.....	61
2°) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former	62
D°) Choix théorique lié au problème de l'insuffisance des crédits alloués à la formation du personnel administratif.....	62
1°) Présentation de la théorie retenue.....	62
2°) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'insuffisance des crédits alloués à la formation du personnel administratif.....	62
Section 2 : Mesure et analyse de l'efficacité du système de gestion de la formation et propositions d'amélioration	63
Paragraphe 1 : Mesure et analyse de l'efficacité du système de gestion de la formation	63
I-Présentation et analyse des données	63
A°) Présentation et analyse des données relatives au problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation	63
B°) Présentation et analyse des données relatives au problème de la non planification des besoins de formation	68
C°) Présentation et analyse des données relatives au problème de la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former	68
D°) Présentation et analyse des données relatives au problème de l'insuffisance des crédits alloués à la formation du personnel administratif	68
I-Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	69
A°) Vérification des hypothèses.....	69
1°) Degré de vérification de l'hypothèse n° 1	69
2°) Degré de vérification de l'hypothèse n° 2	70
3°) Degré de vérification de l'hypothèse n° 3	70
4°) Degré de vérification de l'hypothèse n° 4	71
B°) Etablissement du diagnostic.....	71
1°) Élément de diagnostic du problème spécifique n° 1.....	71
2°) Élément de diagnostic du problème spécifique n° 2.....	71
3°) Élément de diagnostic du problème spécifique n° 3.....	72
4°) Élément de diagnostic du problème spécifique n° 4.....	72
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	72
I-Approches de solutions.....	73

A°) Approches de solutions au problème de la non pertinence du processus d'identification des besoins de formation	73
B°) Approches de solutions au problème de la non planification des formations.....	75
C°) Approches de solutions au problème de la non prise en compte des caractéristiques individuelles qui influencent la motivation à se former	77
D°) Approches de solutions au problème de l'insuffisance des crédits de formation alloués au personnel administratif.....	78
II- Conditions de mise en œuvre des solutions.....	79
CONCLUSION.....	81
BIBLIOGRAPHIE.....	83
LISTE DES ANNEXES	88