



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

(MESRS)



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)



Cycle II

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

OPTION :
Management

FILIERE :
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3^{EME} PROMOTION (2005 – 2007)

ANNEE ACADEMIQUE : 2006 – 2007

THEME

**CONDITIONS D'AMELIORATION DE LA METHODE
D'ENVOI EN FORMATION PAR LA DRH DU MTA**

PRESENTE ET SOUTENU PAR :

Cécile AGBOHOU

SOUS LA DIRECTION DE :

Maître de stage :

Moise M. AGBODANDE
Directeur des Ressources
Humaines du MTA

Directeur de mémoire :

Simon C. GNANSOUNOU
Economiste-Gestionnaire
Enseignant à l'ENAM

juillet 2007

(Version après soutenance)

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY : Denis YEHOUEYOU

VICE-PRESIDENT DU JURY : Antoine HOUNGNIGA

MEMBRE DU JURY : Cosme KANGNIDE

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

Liste des Annexes

Annexe n° 1 : Organigramme du MTA

Annexe n° 2 : Tableau de regroupement des problèmes par centres
d'intérêt

Annexe n° 3 : Fiche individuelle d'appréciation de performance

Annexe n° 4 : Fiche de description de poste

Annexe n° 5 : Fiche de compétence

Annexe n° 6 : Tableau de synthèse des rôles et domaines d'intervention
des acteurs de formation

Annexe n° 7 : Questionnaire

DEDICACES

- A Papa et Maman, pour m'avoir inculqué comme devise de vie, le travail.

- A Simon, pour son soutien indéfectible de tous les instants...

- A Gnongnon, Ben et Naco sans oublier Yélo, pour avoir accepté tous les sacrifices que je leur ai imposés tout au long de ma formation.

- A Monsieur Gilbert GNASSOUNOU pour avoir accepté de m'aider dans la réalisation de ce document.

Je dédie ce mémoire.

REMERCIEMENTS

- Au Président et aux Honorables Membres du Jury, à qui est revenue la responsabilité de juger ce travail.
- Au Professeur Noël GBAGUIDI, Directeur de l'ENAM sans qui cette formation serait plus un rêve qu'une réalité.
- A Monsieur Simon C. GNANSOUNOU , Professeur d'Economie et de Gestion à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC), qui a bien voulu malgré ses multiples occupations accepter de diriger ce travail. Sa rigueur et ses précieuses directives nous ont été d'un apport considérable.
- A Monsieur Moise M. AGBODANDE, Directeur des Ressources Humaines au Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA) pour sa promptitude à nous accompagner dans nos recherches.
- A tout le Personnel du MTA en l'occurrence le personnel de la DRH/MTA
- Au personnel administratif de l'ENAM, en l'occurrence les membres de la Direction
- A tous les Professeurs de l'ENAM pour avoir accepté de nous léguer une partie de leur savoir
- A tous les collègues de la troisième promotion de la GRH 2/2, en particulier les collègues du groupe de travail n°2
- A tous ceux qui nous ont soutenu d'une manière ou d'une autre.

Liste des sigles et abréviations

- AdT : Administrateur du Tourisme
- ACE : Agent contractuel de l'Etat
- ACM : Agent contractuel du Ministère
- ANT : Administration nationale du Tourisme
- APE ; Agent permanent de l'Etat
- ASC : Agent sans contrat
- AsT ; Assistant du Tourisme
- AtT : Attaché du Tourisme
- DAOP : Direction de l'Artisanat et des Organisations Professionnelles
- DAPT : Direction de l'Animation et de la Promotion Touristique
- DDT : Direction du Développement Touristique
- DIVI : Direction de l'Inspection et de la Vérification Interne
- DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective
- DRH ; Direction des Ressources Humaines
- DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel
- MDEF : Ministère du Développement , de l'Economie et des Finances
- MFPT : Ministère de la Fonction Publique et du Travail
- MTA : Ministère du Tourisme et de l'Artisanat
- PNDA : Politique Nationale de Développement de l'Artisanat
- PNT : Politique Nationale du Tourisme
- PTA : Plan annuel de travail
- PSA : Préposé des services administratifs
- SG : Secrétaire Général du Ministère
- SASA : Secrétaire adjoint des services administratifs
- SSA : Secrétaire des services administratifs
- SFS : Service des Formations et Stages
- SRESC : Service du Recrutement, de l'Evaluation et du Suivi des Carrières

TT : Technicien du Tourisme

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Tableau de regroupement par centres d'intérêt

Tableau n° 2 : Tableau de synthèse des approches génériques par problème

Tableau n° 3 : Tableau de Bord de l'Etude « Conditions d'amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA »

Tableau n° 4 : Tableau de synthèse du rôle et du domaine d'intervention des trois catégories d'acteurs de formation

Tableau n° 5 : Tableau de répartition des données de l'enquête par rapport à la non identification des besoins réels de formation

Tableau n° 6 : Tableau de répartition des données de l'enquête par rapport à la non implication de la DRH dans le processus des envois en formation

Tableau n° 7 : Tableau de répartition des données de l'enquête par rapport à l'absence d'évaluation des stages de formation

Tableau n° 8 : Tableau de synthèse de l'Etude sur « Conditions d'amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA »

Liste des graphiques

Graphique n° 1 : Graphique présentant les responsabilités respectives
des
familles d'acteurs dans la formulation des objectifs.

Graphique n° 2 : Graphique relatif aux données d'enquête par rapport à
la
non identification des besoins réels de formation

Graphique n° 3 : Graphique relatif aux données d'enquête par rapport à
la
Non implication de la DRH dans le processus des
envois
en formation

Graphique n° 4 : Graphique relatif aux données d'enquête par rapport à
l'absence d'évaluation des stages de formation

I - GLOSSAIRE

Agent contractuel de l'Etat : c'est une personne autre que l'agent permanent de l'Etat recrutée pour occuper des emplois publics dans les services centraux ou déconcentrés des administrations et institutions de l'Etat, des établissements publics à caractère social, culturel , administratif et scientifique

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

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

Appréciation de performance ; est le système d'appréciation, avec généralement l'entretien comme pilier, qui permet :

- d'évaluer la performance et le potentiel des employés ;
- d'évaluer les compétences des employés
- de recueillir les souhaits d'évolution des employés ;
- d'appréhender les besoins de formation .

Artisanat : est une activité qui consiste en l'extraction, la production, la transformation de bien et/ou la prestation grâce à des procédés techniques dont la maîtrise requiert une formation par la pratique. Le mode de production artisanale est principalement manuel (Article 1^{er} du Code de l'Artisanat).

Besoin de formation : C'est l'écart entre les compétences réelles et les compétences nécessaires requises pour pourvoir un poste, assurer une mission, permettre des évolutions dans une situation professionnelle

Cahier de charge : C'est le document d'orientation destiné au prestataire de formation et décrivant la contribution attendue (objectifs d'impact, objectif de performance,) et les caractéristiques souhaitées de l'action

Compétence : c'est la capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.

Comportement : C'est l'ensemble des réactions observables, de manière de se conduire en réponse aux variations des situations professionnelles

Efficacité : Une entreprise ou une de ses composantes manifestent leur efficacité lorsqu'elles se montrent aptes à atteindre (ou à approcher) les objectifs de gestion qui leur ont été assignés par les responsables dont elles dépendent.

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

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

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.

Hôtellerie : ce terme est appliqué à tous les établissements de quelque genre que ce soit, où les voyageurs peuvent être logés et nourris moyennant rétribution

Ingénierie de la formation : est l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de mise en place des systèmes de formation

Maître d'œuvre : désigne les acteurs chargés de traduire les objectifs et les orientations générales en programmes ou plans opérationnels.

Maître d'ouvrage : ce sont les acteurs qui fixent les objectifs et les orientations générales de la formation et en vérifient la réalisation.

Performance : C'est le niveau d'obtention d'un résultat demandé, dans le respect des délais impartis, des normes requises (qualité, coût, etc.). La performance concerne une action passée et se mesure

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

Policy - Makers : C'est l'ensemble des acteurs ayant un pouvoir de décision ou d'influence sur les orientations « politiques » de la formation.

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.

Poste : C'est l'environnement géographique, matériel, humain et institutionnel dans lequel se réalise un ensemble de tâches ou d'activités

Prescripteurs de formation : Sont les clients finaux. Ce sont eux qui sont les principaux « utilisateurs » des compétences produites, qui sont à l'origine des critères quantitatifs et qualitatifs de définition de la qualité des compétences à produire.

Qualification : C'est l'ensemble des aptitudes reconnues permettant de maîtriser les tâches relatives à une situation professionnelle. Elle résulte des connaissances et de l'expérience.

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

Tourisme : est l'action de se déplacer dans un lieu situé en dehors de leur lieu d'environnement habituel pour une durée de vingt quatre heures au moins et dont le motif principal du déplacement est autre que celui d'exercer une activité rémunérée dans le lieu visité.

RESUME

La Direction des Ressources Humaines du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat est la structure qui nous a servi de cadre de stage. Nos observations durant ledit stage nous ont permis de constater plusieurs problèmes. L'analyse de ces problèmes nous a conduit à quatre (4) problématiques ; à savoir :

- la problématique liée à l'amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA ;
- la problématique d'une gestion efficace des recrutements par la DRH/MTA ;
- la problématique de l'instauration d'une méthode de suivi des carrières par la DRH/MTA ;
- la problématique de l'amélioration des conditions de travail de la DRH/MTA.

La première problématique qui est celle de l'amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA a retenu notre attention ceci compte tenu de l'importance que notre structure d'accueil lui accorde. Le problème général qui en découle est le caractère non efficace de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA. La résolution de cette problématique a suivi une logique de recherche - diagnostic à partir de trois problèmes spécifiques. Cette résolution peut se résumer comme suit

Traitement du problème spécifique n°1

Libellé du problème : la non identification des besoins réels d'identification des besoins de formation.

Approche théorique retenue: les méthodes d'identification des besoins de formation, d'après CITEAU et PERETTI

Cause du problème : la mauvaise volonté des responsables chargés de faire l'identification des besoins de formation

Approche de solution : procéder à la sensibilisation des responsables afin de les amener à faire preuve de bonne volonté en matière d'identification des besoins de formation.

Traitement du problème spécifique n°2

Libellé du problème : la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique.

Approche théorique retenue : les logiques de formation qui associent tous les pôles de décision, d'après LE BOTERF, BARZUCCHETTI & VINCENT d'une part et JOUVENEL & MASINGUE d'autre part

Cause du problème : la non perception par les décideurs du MTA, du rôle de la DRH dans le processus d'envoi en stage de formation

Approche de solution : Amener les décideurs du MTA à percevoir le rôle de la DRH dans le processus d'envoi en stage de formation

Traitement du problème spécifique n°3

Libellé du problème : l'absence d'évaluation des stages de formation.

Approche théorique retenue : les méthodes d'évaluation de formation de BELANGER, PETIT, BERGERON d'une part et d'après MEIGNANT d'autre part

Cause du problème : la non maîtrise des techniques d'évaluation des stages de formation.

Approche de solution : former les cadres concernés pour les amener à maîtriser les techniques d'évaluation des stages de formation. Notons quelques outils d'évaluation : Questionnaires, études de cas, QCM, mise en stage, observations terrain, entretien d'appréciation, suivi d'indicateurs, évaluation des compétences, etc.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET CIBLAGE

LA

**DE LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION
DE LA METHODE D'ENVOI EN FORMATION PAR**

DRH / MTA

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE A LA DRH / MTA

Paragraphe 1 . Présentation du cadre physique de l'étude : la DRH/MTA

Paragraphe 2 . Observations de stage : état des lieux sur les activités de la DRH/MTA

SECTION 2 .:CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L' AMELIORATION DE LA METHODE D'ENVOI EN FORMATION PAR LA DRH / MTA

Paragraphe 1 . Du regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt à la formulation du sujet

Paragraphe 2 . Spécification et vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR

L'AMELIORATION

**DE LA METHODE D'ENVOI EN FORMATION
PAR LA DRH / MTA**

SECTION 1 . CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 . Des Objectifs à la revue de littérature

Paragraphe 2 . La méthodologie adoptée

SECTION 2 . DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS.

Paragraphe 1 . Collecte et analyse des données : le diagnostic établi

Paragraphe 2 . Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE PREMIER :

**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET CIBLAGE DE
LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA
METHODE D'ENVOI EN FORMATION PAR LA DRH/MTA**

CHAPITRE DEUXIEME :

**DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX
APPROCHES DE SOLUTIONS POUR
L'AMELIORATION DE LA METHODE D'ENVOI
EN FORMATION PAR LA DRH/MTA**

Cette partie nous permettra de restituer les mécanismes de fonctionnement de la DRH/MTA. Ce travail débouchera sur l'identification des problèmes ainsi que leur regroupement par problématique. Nous choisirons ensuite la problématique à résoudre, formulerons notre thème et énoncerons notre démarche méthodologique.

Dans ce second chapitre, nous allons fixer les objectifs de l'étude, élaborer le tableau de bord de l'étude, mettre en place la méthodologie de travail adoptée pour la résolution des problèmes identifiés, présenter la réalisation des enquêtes, analyser les résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses de travail émises, proposer des solutions aux problèmes et enfin définir les conditions de leur mise en œuvre.

ANNEXES



**CONCLUSION
GENERALE**



**INTRODUCTION
GENERALE**

Aujourd'hui, il n'est un secret pour personne que le monde est en perpétuel changement dû aux innovations et aux comportements des consommateurs.

Evoluant dans cet espace, toute nation qui se veut un pays développé, doit pouvoir compter sur le dynamisme et la compétence de ses organisations, car ce sont elles qui permettent l'accroissement de toutes les formes de ressources de l'Etat.

Au Bénin, si le secteur privé essaie tant bien que mal de jouer ce rôle, l'on constate autre comportement dans l'Administration publique.

C'est pourquoi, le souci de nos Gouvernants reste de plus en plus la modernisation de cette Administration pour faire d'elle une Administration publique de développement (APUDEV)¹.

Ce but, loin d'être aisé à atteindre, est d'autant plus difficile avec une Administration publique caractérisée par beaucoup de tares qui ont entre autres pour noms : lourdeur administrative, perte de temps et mauvaise gestion des ressources humaines.

Or, pour parvenir à ce but, il faut des ressources humaines capables de s'adapter aux mutations de leur environnement professionnel dans une logique de l'APUDEV.

L'acquisition de ces ressources passe par la formation, outil principal d'accroissement de la performance, du rendement et de la productivité de l'acteur de développement qu'est l'Homme.

Alors, la formation, un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines, s'impose à toute profession, qu'elle soit dans le secteur privé que dans le secteur public.

Mais bien que la nécessité de la formation soit reconnue au Bénin, il est malheureusement constaté que la pratique est encore tout autre dans nos Administrations publiques.

Ce constat s'est fait particulièrement au Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA)² qui nous a servi de cadre de stage.

Notre stage dans ce Département ministériel, plus précisément à la DRH nous a permis de découvrir plusieurs problématiques qui ont pour noms :

¹ Une étude munie de recommandations a été réalisée par le Conseil Economique et Social en octobre 2006 sur le thème « l'administration publique de développement et la problématique de la gestion du temps au Bénin. » (CES, 2006)

² Cette dénomination a été modifiée à la fin de notre stage et prend la dénomination du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme

- la problématique de l'amélioration de la méthode d'envoi en stages de formation par la DRH ;
- la problématique de la gestion efficace des recrutements par la DRH ;
- la problématique de l'instauration d'une méthode de suivi des carrières par la DRH ;
- la problématique de l'amélioration des conditions de travail de la DRH / MTA.

Mais, compte tenu de la portée et du rôle de la formation et de l'importance que les responsables de ce département ministériel accordent à la résolution de **la problématique de l'amélioration de la méthode d'envoi en stages de formation**, nous avons porté notre choix sur cette problématique.

Forte de notre formation dans le domaine, nous avons voulu aider la DRH à rendre sa méthode d'envoi en stage de formation plus performante. Ceci nous a conduit à formuler notre sujet de la manière suivante :

« Conditions d'amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH / MTA ».

Deux temps seront observés pour la réalisation de la présente étude :

- dans un premier temps, le cadre physique du stage qu'est la DRH/MTA sera présenté avec la restitution de l'état des lieux sur les activités de cette direction ; ce qui nous permettra de dégager la problématique de l'étude, de spécifier cette problématique et de dégager la vision globale de sa résolution(Chapitre 1^{er}).

- dans un second temps, nous allons aborder les objectifs liés à notre étude, les hypothèses ainsi que la méthodologie de travail adoptée, sans oublier de mettre en exergue la collecte des données d'enquête, leur vérification puis ensuite le processus qui a conduit à la proposition de solution pouvant résoudre les problèmes spécifiques identifiés (Chapitre 2^{ème}).

SECTION I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE A LA DRH/MTA

Paragraphe 1 . Présentation du cadre physique de l'étude : la DRH/MTA

Notre stage a été réalisé à la Direction des Ressources Humaines . Mais avant d'aborder l' aspect physique de ce cadre, il nous paraît opportun de présenter d'abord le cadre institutionnel dans lequel la DRH évolue

I - Cadre institutionnel de la DRH : Le MTA

Conformément aux dispositions du décret n°2006-407 du 10 août 2006, le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA) , a pour mission de proposer les Politiques Nationales dans les domaines du Tourisme et de l'Artisanat, et d'en assurer la mise en œuvre.

A ce titre, il est chargé de :

- élaborer, mettre en œuvre et actualiser périodiquement les politiques nationales des deux secteurs dans le cadre du plan national de développement, et en tenant compte des principes de rentabilité, de durabilité et d'équité ;
- organiser et encadrer le développement des activités des secteurs du Tourisme et de l'Artisanat à travers un cadrage institutionnel et réglementaire dynamique, puis une politique incitative appropriée ;
- assurer la coordination, le fonctionnement et le contrôle des activités des secteurs du Tourisme et de l'Artisanat ;
- assurer, avec la collaboration du Ministère en charge des Affaires Etrangères, la représentation et la défense des intérêts de l'Etat au sein de divers organismes internationaux à vocation touristique et artisanale auxquels la République du Bénin a adhéré ou adhérera ;
- promouvoir l'information, la formation et l'assistance technique aux acteurs et animateurs du monde du Tourisme et de l'Artisanat ;
- appliquer dans le cadre de la politique d'intégration africaine, les directives communautaires dans les secteurs du Tourisme et de l'Artisanat ;

- veiller à la qualité des productions artisanales ainsi qu'à celle des produits et des prestations touristiques ;
- assurer la tutelle des Etablissements, Entreprises et Organismes publics relevant des deux secteurs.

Dans le cadre de sa mission , le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat participe aux assemblées générales et activités des institutions internationales ou régionales auxquelles le Bénin a adhéré dans les domaines du Tourisme et de l'Artisanat en collaboration avec le Ministère des Affaires Etrangères.

Comme l'indique l'organigramme en annexe le MTA est structuré comme suit :

A - Cabinet du Ministre et Services rattachés

- Directeur de Cabinet
- Directeur Adjoint de Cabinet
- Conseillers Techniques (05)
- Attaché de Cabinet
- Assistant du Ministre
- Directeur de l'Inspection et de la Vérification Interne (DIVI)
- Directeur Adjoint de l'Inspection et de la Vérification Interne³
- Secrétaire Particulière du Ministre
- Chef de la Cellule de Communication

B - Secrétariat Général du Ministère

- Secrétaire Général (SG)
- Secrétaire Général Adjoint (SGA)
- Chef Secrétariat Administratif (C/SA)
- Chef Service de Pré – Archivage (C/SPA)
- Chef Service des Relations avec les usagers (C/SRU)
- Chef Cellule de Passation des Marchés Publics (C/CPMP)
- Chef Cellules Spécifiques (C/CS)
- Chef Service du Protocole du Ministère (C/SPM)
- Chef Service Informatique (C/SI)

³ ce poste n'apparaît ni dans le texte, ni à l'organigramme

C - Directions Centrales

- Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM)
- Direction des Ressources Humaines (DRH)
- Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)

D - Directions Techniques

- Direction du Développement Touristique (DDT)
- Direction des Professions et des Etablissements Touristiques (DPET)⁴
- Direction de l'Animation et de la Promotion Touristique (DAPT)
- Direction de l'Artisanat et des Organisations Professionnelles (DAOP)
- Direction de l'Apprentissage des Métiers Artisanaux (DAMA)

E - Directions Départementales (6)

- Direction Départementale - Atacora/Donga
- Direction Départementale - Atlantique /Littorale
- Direction Départementale – Borgou/Alibori
- Direction Départementale – Mono/Couffo
- Direction Départementale - Ouémé/plateau
- Direction Départementale - Zou/Collines

F - Organes Consultatifs et/ou Délibératifs Nationaux⁵

- Conseil National du Tourisme (CNT)
- Conseil Supérieur de l'Artisanat (CSA)

G - Structures sous tutelle

- Agence Nationale Pour la Promotion du Tourisme (ANPT)
- Fonds National pour le Développement et la Promotion du Tourisme (FNDP)
- Agence Régionale pour le Développement du Tourisme (ARDET)
- Hôtels
- Centre de Promotion de l'Artisanat (CPA)
- Maison des Entreprises Artisanales (MEA)
- Cellule d'Exécution du Projet de Développement Touristique de la Route des Pêches (CE/PDTRP)

⁴ Cette direction n'est pas fonctionnelle

⁵ Ces organes ne figurent pas à l'organigramme

- Fonds National de Promotion de l'Artisanat (FNPA)

Tel est le cadre institutionnel dans lequel évolue la DRH qui a servi de structure d'accueil à notre stage .IL nous faut à présent l'exposer dans ces mécanismes de fonctionnement.

II – Cadre physique du stage : la DRH /MTA

La Direction des Ressources Humaines qui a été notre cadre de stage est une nouvelle structure créée par le décret n°2006-407 du 10 août 2006. L'arrêté portant attributions, organisation et fonctionnement de cette Direction est encore à la signature. Mais ses missions sont définies par les dispositions du décret cité ci-dessus. Conformément à l'article n°30 de ce décret , elle a pour mission d'assurer la gestion des personnels de l'Etat au sein du MTA .

Pour ce faire, elle s'est assignée comme activités :

- l'évaluation continue des besoins en personnel de tout le Ministère et des services déconcentrés ;
- la gestion rationnelle et efficiente du personnel à travers les demandes de recrutement, la programmation, la formation et le suivi de la carrière ;
- la coordination de la gestion des personnels du Ministère, y compris ceux des organismes sous tutelle et ce, dans le respect des règles en vigueur.

Elle comprend :

- un secrétariat
- un service de la formation et des stages (SFS)
- un service du recrutement, de l'évaluation du personnel et du suivi des carrières (SREPSC)

A – Le Secrétariat de la DRH

- Le secrétariat est placé sous l'autorité directe du DRH . Il a pour mission de :
- réceptionner, enregistrer et soumettre à l'appréciation du DRH , le courrier à l'arrivée et au départ
- ventiler le courrier administratif en cas de besoin, sur instructions du DRH.

B - Le Service de la formation et des stages de la DRH

Le service de la formation et des stages est chargé d'identifier en liaison avec les Directions centrales, techniques, départementales et les organismes sous tutelle, les

besoins en qualification et en formation administrative, financière et technique des personnels du MTA. Elle est également chargée d'assurer la gestion rationnelle et efficiente des formations.

C – Le service du recrutement, de l'évaluation du personnel et de suivi des carrières

Le service de recrutement, de l'évaluation du personnel et de suivi des carrières a pour mission d'évaluer les besoins en personnel et d'assurer la gestion rationnelle et efficiente du recrutement, d'évaluer le personnel et de suivre les carrières des agents du MTA

Paragraphe 2 . Observations de stage : état des lieux sur les activités de la DRH/MTA

La DRH dispose de six agents dont un cadre A1 qui est professeur d'anglais et titulaire d'une maîtrise en Droit (le DRH), un cadre A 3 titulaire d'une maîtrise en droit (joue le rôle du C/SFS), un cadre B titulaire d'un BTS en GRH, un cadre C en formation à l'ENAM2 (joue le rôle de CP), un cadre C titulaire de BAC (joue le rôle de C/SREPSC), un cadre C (joue le rôle de C/SA).

Cet effectif restreint s'est révélé insuffisant pour la réalisation des tâches de la Direction . Il ne permet pas non plus la spécialisation et la responsabilisation de chaque agent pour des tâches déterminées. On note **le caractère restreint de l'effectif de la DRH.**

Ce personnel de la DRH dispose de trois (3) bureaux utilisés de la manière suivante :

- 1 bureau pour le Directeur
- 1 bureau pour le chef du personnel
- 1 bureau occupé par les quatre autres agents. Celui-ci tient lieu du secrétariat et des deux autres services de la DRH. Ce bureau d'une surface d'environ 12 m² ne permet pas aux agents d'être à l'aise dans l'exécution de leurs tâches. Le constat est **l'insuffisance et l'exiguïté des bureaux à la DRH.**

Les agents ont à leur disposition quatre (4) micro-ordinateurs dont deux en état approximatif de marche qui à la coupure de l'électricité présentent de fréquentes défaillances. Ainsi pour réaliser certains travaux, les collaborateurs du DRH vont dans

d'autres Directions à la recherche d'autres micro-ordinateurs plus performants que les leurs.

Les fournitures de bureaux font aussi défaut, ce qui amène le DRH à négocier des fois avec ses autres collègues Directeurs afin de palier ce déficit de fournitures.

Il est également à noter que les demandes de la DRH relatives à l'achat d'un logiciel spécifique de gestion des RH sont restées sans suite. Ces différents constats dénotent d'un manque visible de moyens de travail à la DRH. Il est constaté alors **le manque de moyen de travail.**

De même, pour répondre aux obligations du service à l'extérieur, la DRH ne dispose pas d'un moyen de déplacement. Elle utilise le véhicule du pool qui est souvent occupé. Le personnel se déplace des fois grâce aux services des Zémidjans (taxis motos) et sont exposés à tous les risques de la circulation. Ces déplacements sont supportés sur les ressources personnelles du Directeur. On assiste à **un manque de matériel roulant pour le déplacement du personnel de la DRH.**

Les cadres qui animent cette Direction entretiennent entre eux de bon rapport de travail. En effet, en cas d'indisponibilité d'un d'entre eux, c'est par des messages, des appels téléphoniques ou des déplacements que les collègues lui témoignent leur sentiment d'affection. Tout ceci met en exergue l'existence d'**un bon rapport de travail.**

Dans cette Direction, tous les agents sont impliqués dans l'accomplissement des tâches et dans la prise de décision. La preuve est que le Directeur organise souvent de courtes réunions de concertation avec ses collaborateurs. Ce qui lui permet de mettre tous ses collaborateurs au même niveau d'information et de les impliquer dans la conception et l'exécution des tâches dévolues à la Direction. D'où l'on note **une implication des cadres dans la conception et l'exécution des tâches.**

Après avoir fini avec cette étape d'observation générale, nous allons aborder l'état des lieux sur les différentes activités de la DRH que sont celles du secrétariat, de la formation et des stages, du recrutement, de l'évaluation du personnel et de suivi des carrières.

I – Point sur les activités de la DRH/MTA

A - Point sur les activités du traitement des courriers à la DRH

Les activités sont assurées par la secrétaire qui a pour mission, la réception, l'enregistrement et la soumission à l'appréciation du Directeur, le courrier à l'arrivée et au départ ainsi que la ventilation du courrier administratif en cas de besoin sur instructions du

DRH. L'exécution de ces activités du secrétariat pose quelques problèmes. L'exemple est que la seule secrétaire se charge des photocopies des documents et joue le rôle d'agent de liaison. Celle – ci déjà très prise par les travaux du secrétaire n'arrive pas toujours à répondre aux exigences du secrétariat parce que débordée. Il est constaté que **la secrétaire du DRH est excessivement occupée.**

B - Point sur les activités de stages de formation à la DRH

Au niveau de la DRH, nous avons identifié quatre catégories de stages de formation ; il s'agit :

- des stages de formation de courte durée (1jour à 1 mois)
- des stages de formation de durée moyenne (de 2 mois à 8 mois)
- des stages de formation de longue durée (de 9 mois et plus)
- des stages de formation spécifique à la mise en œuvre des Politiques Nationales du Tourisme et de l'Artisanat

1) Les stages de Formation de courte durée

Les stages de formation de courte durée sont ceux dont la durée varie entre un jour et un mois. Ces formations sont souvent organisées par le Ministère de la Fonction Publique et sont destinés au renforcement de capacité des APE des catégories B, C et D.

En effet lorsque le Ministère chargé de la Fonction est en possession des fonds destinés à la formation des APE, sa Direction chargée de Renforcement des Capacités et de l'Employabilité invite la DRH à exprimer ses besoins.

A cet effet les Directions du MTA sont saisies. Elles établissent la liste des candidats en se fondant sur les besoins individuels indiqués par les agents.

Ces listes reçues à la DRH font l'objet d'une synthèse avant d'être envoyées au MFPT.

Les cadres de ce ministère, organisent une réunion des DRH des différents Ministères qui aboutit à l'établissement des modules (domaines de formation) retenus, du nombre d'agents à former par module et par ministère et du programme des formations. La DRH informe par la suite les Directeurs en vue des dispositions à prendre pour libérer les agents concernés. L'expérience a montré qu'au bout de ce processus les besoins réels en stage de formation ne sont pas identifiés. On constate **une non identification des besoins réels en formation.**

L'Institut Pour le Développement en Economie et en Administration (IDEA International) organise depuis 1997 des ateliers de formation dont la durée varie entre 5 et 15 jours dans plusieurs domaines; il s'agit entre autres de :

- la formation en planification stratégique et opérationnelle des programmes publics
- la formation en GRH
- la formation en passation des marchés
- la formation en système d'information pour le suivi évaluation des programmes publics, etc....

Depuis quatre ans, le personnel du MTA bénéficie de ces formations et ses coûts sont à la charge du MTA . On constate que se sont les mêmes cadres qui y prennent part chaque année. La DRH ne sait pas les critères de sélection de ces cadres, ni les formations reçues jusque là. Cette année, il est néanmoins remarqué que quatre autres cadres sont en instance de départ pour ces stages de formation au Canada. Seulement que la DRH n'a été associée ni de près ni de loin au processus de sélection de mise en stage de ces cadres . On note **une non implication de la DRH dans le processus d'envoi en stage de formation de courte durée assuré par IDEA International .**

Conformément à ses attributions, la DRH doit :

- mesurer les actions de formation pour savoir si elles ont permis d'atteindre ou non les objectifs d'évolution pour lesquels elles ont été mises en œuvre et en expliquer les raisons.
- rechercher, constater et comprendre ce qu'elles ont produit.

Mais, force est de constater que **l'évaluation des résultats de ces différents stages de formation ne se réalise pas.**

2) les stages de Formation de durée moyenne

Les stages de formation de durée moyenne couvrent des périodes allant de deux à huit mois.

Dans le domaine du tourisme, ces formations sont les fruits de l'accord de coopération que le Bénin a signé le 28 janvier 1999 avec les Gouvernements de la Communauté Française de Belgique, de la Région Wallonne et le Collège de la Commission Communautaire Française de la Région de Bruxelles, Capitale.

Trois programmes ont été élaborés :

a - Programme 1999- 2001

L'exécution de ce programme a favorisé la mise en stage de formation d'un cadre de l'Administration Nationale du Tourisme (ANT) en hôtellerie restauration en Belgique de septembre 2000 à Mars 2001 soit six (6) mois de stage.

b - Programme 2002 – 2004

Ce programme a permis la mise en stage de formation de trois cadres du Tourisme en marketing, en hôtellerie restauration et en hébergement de Novembre 2003 à février 2004, soit trois mois de formation.

c - Programme 2005 – 2007

Celui – ci a conduit à la mise en stage de formation d'un cadre de l'ANT en écotourisme en Belgique de septembre 2006 à Décembre 2006 soit trois mois de formation.

Au regard de ce qui précède, il est remarqué que **les cadres bénéficient effectivement des stages de formation en Belgique.**

De même, conformément aux différents programmes, une demie douzaine de missions belges de formation de courte durée(7 à 10 jours) est accueillie au Bénin dans le cadre du recyclage sur place du personnel hôtelier

Au total cinq cadres de l'Administration du Tourisme ont déjà bénéficié de ces stages de formation.

A voir l'effectif du MTA et ceux qui sont réellement concernés par cette formation (une quarantaine de cadres), il est noté que c'est seulement un huitième des cadres concernés qui ont bénéficié de ces stages de formation.

On constate alors que **ces stages de formation ne couvrent pas encore les besoins essentiels en formation du MTA.**

Néanmoins dans ces stages de formation, assurés par la Belgique, la parité sur le plan de l'approche genre est respectée. Ainsi sur les cinq cadres qui ont bénéficié desdits stages, trois sont des femmes. On assiste alors au **respect de la parité sur le plan de l'approche genre dans les stages de formation .**

Il est à remarquer que ces trois programmes ont été élaborés par quelques cadres de l'ANT en dehors de la DRH et adoptés par la Commission Mixte Bénino Belge qui siège de manière rotative. Par ailleurs, la sélection des cadres devant bénéficier des stages de formation est assurée au Bénin par la partie Belge en collaboration avec quelques cadres

de l'administration sans la participation de la DRH. L'on constate donc que **les stages de formation accordés par la Belgique échappent totalement à la DRH.**

Tous ces programmes ont pris en compte la création d'un centre de formation aux métiers du Tourisme et de l'Hôtellerie. Mais, en attendant la disponibilité du site devant abriter ce centre, des établissements de formation en Tourisme et hôtellerie ont été identifiés pour démarrer à titre expérimental la formation des cadre moyens et supérieurs ; Il s'agit respectivement du Centre d'Enseignement Technique en Tourisme et Hôtellerie de Pobè et du Centre de Formation Laura Vicuna de Zogbo. IL est à préciser que ces stages de formation n'ont pas encore démarré. Mais tout ceci dénote d'une volonté d'amélioration du cadre de stage de formation. On constate **l'existence d'une volonté d'amélioration du cadre de stage de formation au profit du personnel du tourisme.**

3) Les stages de Formation de longue durée ou stages de formations **« diplômantes »**

Il s'agit des stages de formation avec bourses étrangères ou nationales ou sans bourses dont la durée est de Neuf mois et plus .

a) – Les stages de formation avec bourse étrangère

L'une des attributions de la DRH est de rechercher des bourses de stage au profit de ses stagiaires. Mais il a été noté que la **DRH n'arrive pas à assumer cette fonction.**

Par contre , les organismes étrangers offrent des stages de formation avec bourses par l'intermédiaire du Ministère des Affaires Etrangères

Dans ce processus ,le rôle de la DRH se limite à une simple diffusion, une mobilisation des dossiers et une transmission au MAE. L'on constate que **les partenaires suppléent au contre performance de la DRH dans le domaine.**

Mais ,Il est à déplorer que l'apport de ces partenaires en matière d'offre de stages de formation ne tient pas compte des besoins réels du MTA. L' on assiste donc à une inadéquation entre les stages de formation offerts par **les partenaires et les besoins réels du MTA.**

b) – Les stages de formation avec bourse nationale

Conformément au décret n°94-224 du 12 juillet 1994 portant critères d'attribution de bourses et stages,les candidats doivent remplir un certain nombre de conditions ,dont entre autres :

- obtenir l'avis motivé du département utilisateur et son autorisation ;
- être à plus de cinq (5) ans de la retraite ;
- avoir accompli un minimum de cinq (5) années de services effectifs.

Cet avis qui devait être donné avec une autorisation avant le démarrage des stages, intervient souvent sans base objective. On constate alors que **certains cadres remplissant les conditions et désireux de faire des stages de formation s'en trouvent bloqués.**

c) **les stages de formation sans bourse**

Conformément à l'article premier de l'arrêté interministériel n° 278 /MFPTRA/MFE/DC/SGM/DGFPCS du 31 août 2005 portant définition et critères de formation sans bourse des agents de l'Etat, la formation sans bourses est celle qui se réalise au cours d'emplois des APE en vue de l'obtention d'un diplôme ou d'un certificat professionnel reconnu par l'Etat Béninois et relative :

- aux inscriptions obtenues sur titre par les agents de l'Etat en vue de se former à leurs propres frais dans une structure de formation à l'intérieur comme à l'extérieur du Bénin
- aux formations sans bourses entreprises par les lauréats aux divers concours test passés sur autorisation du Ministre chargé de la Fonction Publique pour l'entrée dans des Ecoles de formation à l'intérieur comme à l'extérieur du Bénin

L'article 2 du même arrêté stipule que l'agent doit remplir un certain nombre de critères, notamment :

- être candidat à une formation prévue au plan pluriannuel de stages de formation validé conjointement par le Ministère ou l'institution utilisateur, le Ministère chargé de la Fonction Publique et le Ministère chargé de l'Economie et des Finances.

Ce plan indiqué par cet arrêté existe sous une forme non validée et plusieurs agents du MTA bénéficient de ces stages sur cette base.

On note donc **l'inexistence d'un plan de formation réglementaire.**

L'une des attributions de la DRH est la maîtrise des offres et des qualités de formation reçues par ses agents. Mais la pratique a prouvé que ce sont les agents mêmes qui s'inscrivent à leurs frais dans des établissements de leur choix à l'insu de la DRH. Ce qui fait que cette Direction ne dispose d'aucune information sur les offres et qualités de certaines formations ; Des formations qui sont malheureusement validées grâce à la

curieuse pratique de régularisation d'inscription non réglementaire . On note **une curieuse pratique de régularisation d'inscription non réglementaire.**

4) Les stages de formation spécifiques à la mise en œuvre des Politiques Nationales du Tourisme et de l'Artisanat

Dans le cadre du développement du Tourisme et par rapport à la convention en date du 11 septembre 1995, le Ministre chargé du Plan, le Ministre chargé des Finances et le Ministre chargé du tourisme ont confié à la Société de Tourisme International (STI), la mission d'élaborer la Politique Nationale du Tourisme. Cette Politique qui a connu le jour en 1996, a été adoptée en Conseil des Ministres en mars 1998.

Ladite Politique a indiqué les qualifications de base dont l'Administration du Tourisme a besoin pour effectuer ses missions ; il s'agit de :

- économistes – planificateurs
- statisticiens
- juristes
- techniciens du Tourisme
- spécialistes de marketing
- spécialistes en formation des formateurs dans le domaines du tourisme.

Il est mentionné dans ces recommandations de la PNT que ces différents cadres doivent être préalablement formés en expertises touristiques.

La même Politique a retenu que les effectifs de 41 cadres (20 cadres A, 15 cadres B et 6 autres cadres) de l'Administration du Tourisme ne doivent pas évoluer en volume mais par contre, les tâches qui seraient confiées aux cadres évolueront. Ainsi, il est suggéré d'adapter leur formation et leur expérience à leurs nouvelles responsabilités . C'est donc une logique de renforcement de capacité. Mais, jusqu'à ce jour les dispositions ne sont pas prises à la DRH pour former les agents concernés.

De même, en juin 2005 , une Politique Nationale de Développement de l'Artisanat a été élaborée. Cette Politique a demandé qu'il soit procédé au renforcement des capacités individuelles et collectives du personnel des structures publiques en charge de la promotion et du développement du secteur de l'artisanat (action à moyen terme à renouveler) et au renforcement des capacités individuelles du personnel des structures publiques d'appui intervenant dans le secteur de l'artisanat(action à court terme à renouveler). Mais il est constaté que les recommandation issues de ces deux Politiques ne sont pas prises en compte .Le constat est que **les recommandations issues de ces deux Politiques en matière de formation des cadres du Tourisme et de l'Artisanat n'ont pas été réalisées.**

C) Etat des lieux sur les activités de recrutement

Les Ressources humaines dont la DRH a la charge de gérer comprend : les Agents permanents de l'Etat (APE), Agents contractuels de l'Etat (ACE), Agents contractuels du Ministère (ACM) et les Agents sans contrat (ASC). L'une des activités de la DRH est la gestion rationnelle et efficace du recrutement de ces Ressources Humaines au niveau du MTA. A travers l'exposé qui va suivre nous allons découvrir les pratiques de ces activités de recrutement.

1) Recrutement des APE et des ACE

Pour le recrutement de ces APE et ACE ,la DRH demande aux différentes directions leurs besoins en personnel . Mais Ces directions ne réalisent pas une analyse préalable de leur besoin en personnel avant l'établissement de la liste à envoyer. Ensuite, la DRH tient compte du crédit alloué au MTA pour réajuster la liste de base afin de retenir la liste finale à envoyer au Ministère de la Fonction Publique et du Travail (MFPT). On note donc que **la liste des besoins en personnel est retenue sans une analyse préalable des besoins par les Directions.**

Après les résultats des différents concours de recrutement, les recrues sont mises à la disposition de la DRH. Ces recrues sont accueillies d'abord par le personnel de la DRH . Ensuite elles sont réparties dans des structures du MTA pour un stage d'intégration de quelques mois. Enfin lesdites recrues sont affectées dans les différentes directions . On constate donc que **l'accueil et l'intégration des recrues sont organisés par la DRH.**

Après des dizaines d'années de suspension, les concours professionnels ont repris dans la Fonction Publique en 2000. Mais ce n'est qu'en 2007 que dans le secteur du Tourisme on a connu à nouveau l'organisation de ces concours du recrutement de deux attachés, un technicien du tourisme et un assistant de tourisme .

Pour ce qui concerne le secteur de l'artisanat rien n'a été fait. On assiste alors à **une pénurie de cadres qualifiés dans ces deux secteurs.**

2) Recrutement des ACM et des ASC

Conformément aux articles 16 et 17 respectivement du statut général des APE et du décret n°2005 – 108 du 9 mars 2005 portant régime juridique des ACE, le recrutement se fait sur titre, par concours, sur tests ou après sélection de dossier parmi les titulaires de la qualification professionnelle exigée.

Contrairement à ces dispositions , il est à remarquer que les ACM et les ASC sont des cadres recrutés localement de manière frauduleuse par certaines autorités du ministère . On constate **des recrutements frauduleux des ACM et des ASC.**

Ce phénomène a pris de l'ampleur au cours des années 2003 et 2004(recrutement de 145 cadres). Le MTA n'arrivait même plus à honorer ses engagement vis-à-vis de ces cadres, car tous ces agents n'ont pas pu avoir un contrat signé. A cet effet, le ministère des Finances et le Ministère de la Fonction publique ont par la correspondance n° 248/MFE/MFPTRA/CF/DGFP/DGT/SA du 7 novembre 2005 demandé au MTA de licencier tous les agents sans contrat au 1^{er} avril 2004 et de résilier le contrat de ceux recrutés en violation des procédures après la date du 1^{er} avril 2004.

Suite à cette lettre, une centaine d'agents sans contrat ont été licenciés. Mais il est constaté qu'entre 2004 et 2006 d'autres agents ont été recrutés localement de manière frauduleuse. Ce qui a conduit à la signature de 37 agents et à la présence de 29 agents sans contrat. IL y a alors une poursuite **des recrutements illégaux des agents malgré les mesures d'assainissement indiquées par le MFPTRA et le MFE**

Par ailleurs, il paraît indiqué pour nous de faire le point sur le recrutement spécifique lié à la Politique Nationale du Tourisme.

3) Recrutement spécifique lié à la Politique Nationale du Tourisme

La Politique Nationale du Tourisme a identifié une vingtaine de cadre A , une quinzaine de cadre B et six autres agents dans les structures de l'Administration du Tourisme soit 41 agents qui s'occupaient uniquement du Tourisme. Cette Politique a arrêté que les effectifs de 41 agents de l'Administration du Tourisme ne doivent pas évoluer en volume. Mais, elle a demandé de recruter des experts pendant une durée de temps déterminée auprès de l'Administration du Tourisme afin de :

- redéfinir et approfondir le contenu des activités des directions concernées
- préciser les profils des postes à pouvoir et participer à la mise en place de l'organisation du service
- aider à la mise en œuvre des principales actions relevant de l'activité de la Direction
- former un (des homologues) ayant la responsabilité technique et professionnelle des directions et des services.

Les experts à recruter sont :

- experts en organisation administrative et en réglementation touristique
- expert en marketing touristique

- expert informaticien spécialisé dans les statistiques hôteliers et touristiques
- expert en programmes et projets d'aménagement et de développement touristique
- expert en formation hôtelière et touristique.

Du constat fait , il ressort que **ces experts indiqués par la PNT ne sont pas recrutés.**

Malgré cela, l'effectif de 41 agents identifié en 1996 est passé à 85 en 2006, soit une augmentation de 207,31%.

Cette augmentation a permis d'avoir les catégories d'agents ci après :

05 administrateurs ; 01 attaché du tourisme ; 16 techniciens du tourisme ; 04 assistants du tourisme ; 14 SSA ; 04 SASA ; 08 CVA ; 01 administrateur de projet ; 02 comptables ; 01 contrôleur du commerce ; 05 attachés des services administratifs ; 03 agents de liaison ; 01 agent technique de statistique ; 04 préposés des services administratifs ; 01 technicien en finance et trésor ; 02 cadres titulaires d'un DESS en finance et contrôle ; 01 ingénieur des travaux publics ; 03 enseignants chercheurs à l'UAC ; 01 attaché des services financiers ; 01 cadre titulaire de master en communication ; 01 technicien en marketing ; 01 cadre titulaire de DESS en géographie ; 01 programmeur informaticien ; 01 cadre titulaire de DESS en droit des affaires ; 01 technicien en banque et finance ; 01 administrateur du Travail ; 01 économiste informaticien.

Ce point nous conduit à un constat de **recrutement anarchique en nombre et en compétence**

D) Etat des lieux sur l'évaluation des ressources humaines

Parmi les activités de la DRH, figure en bonne place celle de l'évaluation du personnel. Pour pratiquer cette évaluation la DRH a mis en place un seul critère d'évaluation qui est la notation. Il s'agit là des notes affectées aux agents dans le cadre de leur avancement, qui se réalisent à la tête de l'intéressé et suivant les humeurs de la hiérarchie. On note donc **l'inexistence d'un système réel d'évaluation du personnel à la DRH.**

E - Point sur le suivi des carrières à la DRH/MTA

1 - Prise des actes et octroi des avancements

Après le recrutement des ressources humaines, la DRH a pour charge d'élaborer et de suivre les projets d'acte de nomination ou d'engagement de l'agent. La prise de ces actes connaît beaucoup de retard et provoque le plus souvent l'intervention des intéressés.

Après la nomination de l'agent , la titularisation doit intervenir dans un délai d'un ou de deux ans. Mais malheureusement, cette titularisation subit le même sort que les

actes de nomination ou d'engagement.. On constate **un retard dans la prise des actes de nomination ou d'engagement des agents**

L'une des tâches de la DRH est le suivi des avancements d'échelon et de grade des agents. Mais force est de constater que ce sont les agents mêmes qui suivent ces avancements, en se présentant chaque fois à la DRH avec leur dernier acte. Ceux qui n'arrivent pas à le faire, restent plusieurs années sans connaître un avancement. Il y a alors **un non suivi des dossiers des agents** .

2 - Organisation de la mobilité

La mobilité des fonctionnaires se rapporte aux décisions d'affectations et de mutation qui déterminent le déroulement de la carrière.

Cette mobilité des fonctionnaires au niveau du MTA, surtout la mutation s'opère quand la tête d'un agent ne plaît plus au Directeur, même si ce dernier fait preuve d'une compétence certaine.

Elle intervient aussi lorsqu'on enlève un directeur de son poste. Ces Directeurs bien que compétents se trouvent dans une direction qui n'ont souvent pas de rapport avec leur formation. Le thème utilisé pour qualifier ces genres de mutation est « mise au garage des cadres ».

Certains Cadres n'ont parfois pas de bureau. Même s'ils en ont, on ne leur confie pas de dossiers pour les occuper.

D'autres cadres enlevés de leur poste ne connaissent plus une mutation et restent à la maison tout en percevant leur salaire. Cette situation peut durer des années.

Il y a des agents qui font des dizaines d'années à leur poste sans connaître une seule mutation.

Dans certain cas, la DRH subit des pressions ou des interventions qui l'empêche de muter les agents qu'il faut à la place qu'il faut. Eu égard à tout ce qui précède nous constatons donc **une mutation fantaisiste des cadres**.

3 - Le contrôle de présence à la DRH/MTA

Au niveau de la DRH, il y a une liste faisant état des effectifs du personnel en service dans le ministère. La DRH procède à l'actualisation de cette liste chaque année.

De même, elle a mis en place des archives classées par ordre alpha numérique. **L'existence de ces outils lui permet d'avoir une vue globale sur la situation du personnel.**

Le personnel en activité peut avoir plusieurs positions. Une des tâches de la DRH est de maîtriser la position des agents. Mais il est constaté que la DRH ne dispose d'aucun moyen pouvant lui permettre de maîtriser la position des agents. On note **une non maîtrise des positions des agents**

4 - Les pratiques de nomination à la DRH/MTA

Pour les nominations au poste de responsabilité il est demandé souvent aux cadres de produire leur curricula vitae. Ceux qui sont informés produisent leur curricula et ceux qui ne sont informés n'en produisent pas. **La DRH ne dispose pas d'éléments sur les cadres pouvant permettre aux responsables de les nommer sans leur propre intervention.**

5 - La gestion des départs à la retraite

La gestion des Ressources Humaines impose à la DRH, la maîtrise des dates probables de départ à la retraite des cadres.

Dans ce cadre, la DRH a établi une liste qui fait état de tous les agents avec leur date probable de départ en retraite. On note alors **une maîtrise des dates probables de départ à la retraite des agents par la DRH.**

II – Inventaire des éléments d'état des lieux

L'étude du fonctionnement de la DRH/MTA à travers ses services nous a permis de faire ressortir ses forces et opportunités d'une part, ses faiblesses et menaces d'autre part.

A - Récapitulatif des atouts (forces et opportunités)

De l'étude des constats, il ressort neuf (9) éléments ; il s'agit de :

- (1) - L'existence d'un bon rapport de travail à la DRH,
- (2) - L'implication des cadres dans la conception et l'exécution des tâches,
- (3) - L'existence de stage de formation à l'étranger pour les cadres du MTA,
- (4) - Le respect de la parité sur le plan de l'approche genre dans les stages de formation en Belgique,
- (5) - l'existence d'une volonté d'amélioration du cadre de stage de formation au profit du personnel du Tourisme,
- (6) - La suppléance par les partenaires au contre performance de la DRH en matière de recherche de stages au profit des agents,
- (7) - Accueil et intégration des recrues organisées par la DRH,

- (8) - Existence de liste des effectifs et des archives classées par ordre alpha numérique à la DRH,
- (9) . Maîtrise des dates probables de départ à la retraite des agents par la DRH,

B - Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Des constats faits, il se dégage vingt huit (28) problèmes ; il s'agit de :

- (1) - le caractère restreint de l'effectif de la DRH ,
- (2) - l'insuffisance et l'exiguïté des bureaux à la DRH,
- (3) - le manque de moyens de travail à la DRH,
- (4) - le manque de matériel roulant pour le déplacement du personnel de la DRH,
- (5) – l'occupation excessive de la secrétaire du DRH,
- (6) - la non identification des besoins réels en formation,
- (7) - la non implication de la DRH au processus des envois en stages de formations de courte durée assurés par IDEA – International,
- (8) - l'absence d'évaluation des résultats des stages de formation,
- (9) - la non couverture des besoins essentiels en formation du MTA par les stages de formation organisés par la Belgique,
- (10) - la non association de la DRH au processus des envois en stages de formation assurés par la Belgique,
- (11) - la non recherche de stage de formation au profit des agents par la DRH,
- (12) - l'inadéquation entre les stages de formation de longue durée offerts par les organismes étrangers et les besoins réels du MTA,
- (13) - les candidats méritants souvent bloqués pour l'obtention des bourses nationales de stage,
- (14) - l'inexistence d'un plan de formation réglementaire à la DRH,
- (15) – la curieuse pratique de régularisation d'inscription non réglementaire,
- (16) - la non mise en oeuvre des recommandations des Politiques Nationales du Tourisme et de l'Artisanat en matière de la formation des cadres,
- (17) - la non analyse préalable des besoins en personnel,
- (18) - la pénurie des cadres qualifiés du Tourisme et de l'Artisanat,
- (19) - les recrutements frauduleux d'Agents,
- (20) - la poursuite des recrutements illégaux des Agents malgré les mesures d'assainissement indiquées par le MFPTRA et le MFE,

- (21) - le non recrutement des experts recommandés par la Politique Nationale du
Tourisme,
- (22) - le recrutement anarchique en nombre et en compétence,
- (23) - l' inexistence d'un système réel d'évaluation du personnel,
- (24) - le retard dans la prise des actes de nomination et d'engagement des agents,
- (25) - le non suivi des dossiers des agents par la DRH,
- (26)- la mutation fantaisiste des cadres,
- (27) - la non maîtrise des positions des agents par la DRH,
- (28) - la non maîtrise des compétences des cadres par la DRH,

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA METHODE D'ENVOI EN FORMATION PAR LA DRH/MTA

Paragraphe 1 . Du regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt à la formulation du sujet

I - Regroupement des problèmes par centres d'intérêt : détermination des problématiques possibles

Tous les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus sont regroupés sous quatre (4) différentes problématiques, telles que présentées dans le tableau N°1 (Voir en Annexe N°2)

II – Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de notre stage indique que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles la DRH devra résolument faire face en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines au MTA . Il s'agit de :

- la problématique de l'amélioration de la méthode d'envoi en stages de formation du personnel par la DRH/MTA ;
- la problématique de la gestion efficace des recrutements par la DRH/MTA ;
- la problématique de l'instauration d'une méthode appropriée de suivi des carrières par la DRH/MTA ;
- la problématique de l'amélioration des conditions de travail à la DRH/MTA.

Le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application les connaissances acquises au cours de notre formation en Gestion des Ressources Humaines, mais aussi de faire d'une réalité l'idée selon laquelle « la formation c'est analyser des situations, prendre des décisions par l'ensemble des acteurs concernés en fonction du meilleur rapport coût/avantages escomptés et des ressources disponibles

internes et externes, de mettre en œuvre ces décisions, contrôler pour rendre compte des résultats et réguler en cours de route » (A. MEIGNANT, 1995 , p. 35)

Par ailleurs, étant donné que sans formation, on ne peut pas disposer de cadres compétents pour réaliser ses objectifs et compte du fait que notre étude ne peut porter que sur une seule problématique, nous avons décidé d'axer notre étude sur celle de l'amélioration de la méthode d'envoi en stage de formation par la DRH/MTA qui semble plus indiqué pour conduire à l'atteinte des objectifs.

Rappelons ici que le problème général lié à cette problématique est celui du « **caractère non efficace de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA** » et que les différents problèmes spécifiques (PS) y afférents sont :

- (1) - la non identification des Besoins réels en stage de formation (PSa) ;
- (2) - la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation de courte durée assurés par IDEA – International (PSb) ;
- (3) – l'absence d'évaluation des stages de formation (PSc) ;
- (4) - la non couverture des besoins essentiels de formation du MTA par les stages de formation organisés par la Belgique (PSd) ;
- (5) - la non association de la DRH au processus des envois en stages de formation assurés par la Belgique (PSe) ;
- (6) - la non recherche de stages de formation au profit des agents par la DRH (PSf) ;
- (7) - l'inadéquation entre les stages de formation de longues durées offerts par les partenaires et les besoins réels du MTA (PSg) ;
- (8) -les candidats méritants souvent bloqués pour l'obtention des bourses nationales (PSH) ;
- (9) – l'inexistence d'un plan de formation réglementaire à la DRH (PSi) ;
- (10) - la curieuse pratique de régularisation d'inscription non réglementaire (PSj) ;
- (11) - la non mise en oeuvre des recommandations des Politiques Nationales du Tourisme et de l'Artisanat en matière de la formation des cadres (PSk).

Le choix de cette problématique nous a conduit à libeller le thème de notre mémoire comme suit : « **Conditions d'Amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA** »

Paragraphe 2 . Spécification et vision globale de résolution de la problématique

I – Spécification de la problématique retenue

Vu la douzaine de problèmes identifiés, la spécification qui revient in fine à la réduction du nombre de problèmes à résoudre va consister ici à identifier dans un premier temps, les problèmes spécifiques les plus englobants et dans un second temps à éliminer ceux d'entre eux qui ne méritent plus de faire l'objet d'une recherche.

A - Exercice d'identification des problèmes spécifiques les plus englobants

La résolution de la **non identification des besoins réels en formation(PSa)** prendra en compte celles du problème de la non couverture des besoins essentiels en formation du MTA par les stages de formation organisés par la Belgique(PSd) et du problème des candidats méritants souvent bloqués pour l'obtention des bourses nationales (PSh).

De même la résolution du problème de la **non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation de courte durée assurés par IDEA – International (PSb)** prendra en compte celles du problème de la non association de la DRH au processus des envois en stages de formation assurés par la Belgique(PSe), du problème de la non recherche de stages de formation au profit des agents par la DRH(PSf) et du problème d' inadéquation entre les stages de formation de longues durées offerts par les partenaires et les besoins réels du MTA(PSg).

Aussi, la résolution du problème **d'inexistence d'un plan de formation réglementaire à la DRH(PSi)** prendra en compte celles du problème de la Curieuse pratique de régularisation d'inscription non réglementaire(PSj) et du problème de la non mise en œuvre des recommandations des Politiques Nationales du Tourisme et de l'Artisanat(PSk)

Ceci ramène le nombre de problèmes spécifiques à résoudre aux trois problèmes spécifiques les plus englobants et le seul problème spécifique non casé. Il s'ensuit alors la problématique semi spécifiée que voici :

♦ - Problème général

Le caractère non efficace de la méthode d'envoi en stages de formation par la DRH/MTA

◆ - Problèmes spécifiques liés à la problématique semi - spécifiée

- (1) - non identification des besoins réels en formation (PSa)
- (2) - non implication de la DRH dans le processus des envois en stage de formation assurés par IDEA International (PSb)
- (3) - inexistence d'un plan de formation réglementaire à la DRH (PSi)
- (4) - absence d'évaluation des stages de formation (PSc)

B - Finalisation de la spécification de la problématique

Consciente du fait que l'environnement économique est en perpétuel changement dû aux innovations, aux comportements des consommateurs, et que le MTA, structure administrative évoluant dans cet environnement ne peut devenir une administration de développement que si les cadres qui l'animent sont compétents, nous restons persuadée q'il faut une formation adéquate de ces cadres.

Le caractère adéquat de cette formation implique l'utilisation d'une méthode performante d'envoi en formation. Cette méthode passe ici par :

- l'identification des besoins réels de formation ;
- l'implication de la DRH/MTA dans le processus des envois en stages de formations organisés au profit du personnel ;
- l'évaluation des stages de formation ;
- la confection d'un plan de formation réglementaire.

Pour cela, il nous paraît nécessaire, le maintien de ces problèmes spécifiques , surtout qu'ils n'ont fait l'objet d'aucune étude jusqu'à présent.

Mais, concernant le problème de l'inexistence d'un plan de formation réglementaire, les mesures sont en cours pour doter le MTA d'un plan de formation validé.

Ainsi, ce problème ne mérite plus qu'on s'y attarde.

A la lumière de tout ce précède, la problématique spécifiée se présente comme suit :

1 - Problème général

Le caractère non efficace de la méthode d'envoi en stages de formation

2 - Problèmes spécifiques

- la non identification des besoins réels de formation (PS1) ;
- la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation de courte durée assurés par IDEA – International (PS2) ;
- l'absence d'évaluation des stages de formation (PS3).

II – Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

La problématique étant spécifiée, il nous revient à présent d'annoncer les caractéristiques des différentes approches pouvant permettre de réfléchir sur les problèmes liés à cette problématique spécifiée.

A - Approche générique de résolution du problème général

Rappelons que le problème général est le **caractère non efficace de la méthode d'envoi en formation de la DRH/MTA**. Concernant ce problème, nous pouvons retenir que le but de toute organisation est la réalisation des objectifs d'efficacité et que l'atteinte de cet objectif est subordonnée à une formation adéquate pouvant produire des cadres compétents.

Cette formation impose donc une méthode performante d'envoi en stages des cadres. Nous sommes donc dans **l'approche générale de conduite de la formation dans les organisations, approche**, qui sera présentée ici dans ses compartiments génériques par rapport aux trois problèmes spécifiques retenus.

B – Approche générique de résolution des problèmes spécifiques

1 - Approche de résolution du problème spécifique n°1

Pour le problème spécifique de **non identification des besoins réels de formation**, retenons qu'en la matière, notamment les stages de formation, l'identification des besoins est une étape qui permet de déterminer les compétences du personnel à développer.

La réussite de cette étape est nécessaire ; car cela n'est pas sans effet sur la qualité de la formation et sur les activités de la structure. Pour cela, la résolution de ce problème passera par l'adoption d'**une approche basée sur les méthodes de détermination des besoins de formation**.

2 - Approche de résolution du problème spécifique n°2

Quand au problème spécifique n°2, relatif à la **non implication de la DRH/MTA dans le processus des envois en stages de formation de courte durée assurés par IDEA International**, nous pouvons énoncer que l'implication est définie ici comme : « le fait de prendre part ». L'implication de la structure de coordination dans le processus des envois en stages de formation demande sa participation audit processus.

Pour cela, la résolution du problème spécifique fera référence à une **approche basée sur les logiques de formation qui associent tous les pôles de décisions.**

3 - Approche de résolution du problème spécifique n°3

S'agissant du problème spécifique n°3 qui est **l'absence d'évaluation des stages de formation**, il est à noter que l'évaluation a pour but de mesurer l'écart entre le référentiel d'objectifs ou de normes et les résultats.

La non réalisation des évaluations constitue un obstacle pour une gestion efficace des stages de formation.

Dans cette logique, l'absence d'évaluation des résultats des formations est un problème qui nécessite apport de solution.

Pour trouver cette solution, il nous faudra nous référer à l'approche **basée sur les méthodes d'appréciation des résultats des stages de formation.**

C – Synthèse des approches génériques liées aux problèmes spécifiques

Les différentes théories envisagées peuvent être présentées dans le tableau suivant :

**TABLEAU N°2 SYNTHESE DES APPROCHES THEORIQUES
PAR PROBLEME**

Niveaux Spécifiques	Problèmes Spécifiques	Approches génériques retenues
1	Non identification des besoins réels de formation	Approche basée sur les méthodes de détermination des besoins de formation
2	Non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation	Approche basée sur les logiques de formation qui associent tous les pôles de décisions
3	Absence d'évaluation des stages de formation	Approche basée sur les méthodes d'appréciation des résultats des stages de formation

D – Séquences de résolution de la problématique

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en douze (12) étapes présentées comme suit :

- 1 - Fixation des objectifs de la recherche ;
- 2 - Formulation des hypothèses du travail ;
- 3 - Construction du tableau de bord de l'étude ;
- 4 - Revue de la littérature ;
- 5 - Choix de l'outil de mobilisation des données ;
- 6 - Choix de l'outil d'analyse des données ;
- 7 - Mobilisation des données ;
- 8 – Analyse des données ;
- 9 - Etablissement du diagnostic ;
- 10 - Approches de solutions ;
- 11 - Conditions de mise en œuvre des solutions ;
- 12 - Construction du tableau de synthèse de l'étude.

SECTION 1 . CADRE THEORIQUE ET METHOLOGIQUE **DE L'ETUDE**

Paragraphe 1 . Des Objectifs de l'étude, à la revue de littérature

I – Fixation des objectifs de l'étude et formulation des hypothèses de travail

A – Objectifs de l'étude

Avant d'aborder cette phase de notre étude, il convient de rappeler les problèmes retenus et auxquels nous voulons trouver de solutions ; il s'agit :

- du caractère non efficace de la méthode d'envoi en stage de formation de la DRH/MTA (problème général).
- de la non identification des besoins réels de formation (problème spécifique n°1)
- de la non implication de la DRH/MTA dans le processus des envois en stages de formation de courte durée assurés par IDEA International (problème spécifique n°2).
- de l'absence d'évaluation des stages de formation (problème spécifique n° 3)

1 – Fixation des objectifs

a) Objectif général

L'objectif général que nous visons à travers cette étude est de **suggérer les conditions d'amélioration de la méthode d'envoi en stage de formation du personnel par la DRH/MTA.**

b) Objectifs spécifiques

Ils seront formulés par rapport aux problèmes spécifiques en attente de résolution ; Il s'agit pour :

- le problème spécifique n°1, de **proposer le contexte d'identification des besoins réels de formation** (objectif spécifique n°1).
- le problème spécifique n°2, de **déterminer les conditions d'implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation** (objectif spécifique n°2).
- le problème spécifique n°3 , d'**envisager les conditions d'instauration des évaluations des stages de formation** (objectif spécifique n°3).

B – Formulation des hypothèses de travail

Rappelons ici que les causes identifiées et supposées être à la base des différents problèmes sont classées par ordre croissant d'importance à chaque niveau.

1 – Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

La non identification des besoins réels de formation peut être engendrée par plusieurs causes. Nous pouvons donc avoir :

- la méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins ;
- la mauvaise volonté des responsables chargés de le faire ;
- l'utilisation d'outils inappropriés d'identification.

Premièrement, nous avons pensé que la méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins de formation avant l'envoi en stage est à la base de ce problème; mais il a été constaté qu'à chaque niveau les responsables demandent aux agents d'exprimer leur besoin en formation. Cela constitue pour ces responsables une manière d'identifier les besoins de formation. Pour cela, cette cause a été abandonnée .

Deuxièmement, nous avons envisagé qu'il y a une mauvaise volonté des responsables chargés de le faire. Mais cela ne nous paraît pas plausible ; parce que un gestionnaire des ressources humaines qui veut la performance de sa structure doit chercher à disposer des compétences nécessaires pouvant lui permettre de réaliser ses objectifs. Alors , choisir de passer par la formation pour obtenir ces compétences, c'est bien appliquer entre autres les méthodes liées à l'identification des besoins de formation.

Troisièmement, compte tenu de l'analyse,nous retenons qu'à la base de ce problème se trouve l'utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins de formation.

Cette supposition nous conduit à formuler l'hypothèse spécifique n°1 qui est **la non identification des besoins réels de formation découle de l'utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins de formation.**

2 – Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Les causes supposées être à la base de la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation de courte durée assurés par IDEA International sont diverses ; il s'agit de :

- la banalisation de l'existence de la DRH ;
- la crainte de retard dans la procédure
- la non perception par les décideurs du rôle de la DRH en la matière.

Dans un premier temps, nous avons envisagé la banalisation de la DRH en la matière comme cause de ce problème. Mais cela n'est pas évident puis que apparemment on constate que la DRH est considérée au niveau du département ; car elle est associée souvent aux traitements des dossiers.

Dans un second temps, nous avons pensé à la crainte de retard dans la procédure. Nous n'avons noté aucun retard ou constaté une plainte de retard dans le traitement des dossiers au niveau de la DRH durant notre stage. Ainsi cette cause est écartée.

Troisièmement, nous avons imaginé la non perception du rôle de la DRH en la matière . Cela semble être à la base de ce problème .A cet effet, il ressort l'hypothèse spécifique n°2. **La non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation de courte durée assurés par IDEA International est due à la non perception par les décideurs, du rôle de la DRH en la matière.**

3 – causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

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

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

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

Nous avons imaginé la non clarification des responsabilités de chacun. Cette cause aussi ne nous paraît pas plausible ; car si les responsabilités sont bien clarifiées et que les techniques d'évaluation ne sont pas maîtrisées , le problème demeure .

Nous pensons donc qu'à la base de ce problème il y a comme cause la non maîtrise des techniques d'évaluation des stages de formation. Ainsi , l'hypothèse n°3 sera formulée comme suit : **l'absence d' évaluation des stages de formation résulte de la non maîtrise des techniques liées à l'évaluation.**

4 - Cause et hypothèse liée au problème général

Au niveau général, nous n'avons pas pu identifier une cause générique qui puisse prendre en compte les différentes causes spécifiques à partir d'un lien générique unique . Par conséquent, nous ne pouvons émettre une hypothèse générale en l'absence d'une cause générale.

C – Tableau de bord de l'étude (TBE)

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

TABLEAU N° 3 : TABLEAU DE BORD L'ETUDE :
«Conditions d'Amélioration de la méthode d'envoi en stage de formation par la DRH/MTA »

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	Problème général Caractère non efficace de la méthode d'envoi en stage de formation par la DRH/MTA	Objectif général Suggérer les conditions d'amélioration de la méthode d'envoi en stage de formation du personnel par la DRH/MTA		
Niveaux spécifiques 1	Problème spécifique n°1 Non identification des besoins réels de formation	Objectif spécifique n°1 Proposer le contexte d'identification des besoins de formation	Cause spécifique n°1 L'utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins de formation	Hypothèse spécifique n°1 La non identification des besoins réels de formation découle de l'utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins de formation.
2	Problème spécifique n°2 Non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation de courte durée assurés par IDEA International	Objectif spécifique n°2 déterminer les conditions de l'implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation	Cause spécifique n°2 La non perception du rôle de la DRH en la matière.	Hypothèse spécifique n°2 La non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation de courte durée assurés par IDEA International est due à la non perception par les décideurs du rôle de la DRH en la matière
3	Problème spécifique n°3 Absence d'évaluation des stages de formation .	Objectif spécifique n°3 Envisager les conditions d'instauration des évaluations des stages de formation	Cause spécifique n°3 La non maîtrise des techniques d'évaluation des stages de formation	Hypothèse spécifique n°3 L'absence d'évaluation des stages de formation résulte de la non maîtrise des techniques d'évaluation des stages de formation.

II – Revue de littérature

Le but de la revue de littérature est de faire le point des connaissances sur les problèmes que nous étudions. Les approches génériques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique orienteront cet exercice . Rappelons ces approches :

- une approche générale de conduite de la formation dans les organisations par rapport au problème général qui est le caractère non efficace de la méthode d'envoi en stage de formation par la DRH/MTA
- une approche basée sur les méthodes de détermination des besoins de formation par rapport au problème de la non identification des besoins réels de formation (Ps1) ;
- une approche basée sur les logiques de formation qui associent tous les pôles de décisions par rapport au problème de la non implication de la DRH dans le processus des envois en stage de formation (Ps2) ;
- une approche basée sur les méthodes d'appréciation des résultats de formation par rapport au problème de l'absence d'évaluation des stages de formation (Ps3).

A – Point de connaissances sur le problème général

Il convient de rappeler que le problème général retenu est le caractère non efficace de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA.

Conformément à l'approche générique liée à ce problème , il s'agira de développer les conditions que doit remplir une méthode d'envoi en formation pour être performante. La méthode performante d'envoi en formation consiste à vérifier simultanément l'existence de trois critères : l'efficacité, l'efficacité et la pertinence. Ceci conduit à l'adage : **Faire Bien les Bonnes Choses**. Cela demande de réaliser les formations qui conviennent dans l'économie des moyens.(X. MONSERRAT, 2004, p. 288).

Une entreprise ou une de ses composantes manifestent leur efficacité lorsqu'elles se montrent aptes à atteindre (ou à approcher) les objectifs de gestion qui leur ont été assignés par les responsables dont elles dépendent (E. COHEN, 2001, P. 123).

Une entreprise ou unité quelconque (atelier, usine , établissement, ...) fait preuve d'efficacité lorsqu'elle manifeste son aptitude à tirer parti au mieux des ressources qui lui sont confiées (E. COHEN, 2001, P. 124).

La pertinence exprime dans le cadre de la formation l'adéquation des compétences produites par rapport aux objectifs de performance que le commanditaire veut atteindre (G. LE BOTERF, S. BARZUCCHETTI, F. VINCENT, 1995, P. 34)

B – Point des connaissances sur la non identification des besoins réels de formation

Conformément à l'approche liée à ce problème, il s'agira ici de développer les théories des auteurs qui énoncent les méthodes de détermination des besoins de formation.

En terme d'identification des besoins, certaines questions doivent être posées :

- Quelle est la situation actuelle ?
- Quelle est la situation souhaitée ?
- Quel est le rendement des employés ?
- Quels sont les améliorations souhaitées ?
- Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des tâches ?
- Quels sont les résultats souhaités ?
- Dans quels domaines l'employé éprouve-t-il des difficultés ?
- Quelles sont les compétences que devraient posséder l'employé ?

Les moyens qui permettent de faire cette identification sont :

- l'observation et l'écoute ;
- l'entrevue individuelle ;
- le groupe de discussion ;
- l'évaluation du rendement (FRP Groupe – Conseil, 2003, P. 87) .

Selon l'approche de J. P. CITEAU (2002, PP 118 – 119), la formation n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois, les potentiels et les aspirations de chacun avec les opportunités de carrières.

Il faut donc identifier précisément l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements , afin de prendre les mesures de formation qui paraîtront appropriées.

Les besoins 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.

- **le niveau « individuel »**, qui concerne les situations particulières de tel ou tel salarié.

Le travail du responsable de formation consistera à répertorier tous ces besoins, selon des méthodes différenciées, auprès des acteurs de l'entreprise, concernés par ces trois niveaux, en les aidant le cas échéant à formuler leurs besoins et à définir leurs priorités. Le chargé de formation devra au préalable assurer la diffusion des informations et des outils nécessaires à l'expression des besoins.

Quant à la bonne identification des besoins, intéressons nous à l'approche de A. MEIGNANT, 1995, Page 101. « Dans les formations considérées comme des échecs, on trouve presque toujours le fait que l'action ait été choisie sans grande analyse préalable ».

Evidemment on trouve le contraire dans des formations réussies : le besoin est bien identifié, les personnes sont judicieusement choisies, et sont bien (et à temps) informées des objectifs. Le groupe est homogène du point de vue de la motivation et du niveau.

Il a également souligné que le besoin objectif analysé par le spécialiste doit être ressenti par les futurs participants ».

Pour comprendre ou déterminer de quelle formation on a besoin pour combler les besoins de compétences identifiés auprès des salariés, il faut procéder à l'identification des besoins de formation. (cours de formation à l'identification des besoins et à l'élaboration des plans de formation pour trente huit (38) cadres de l'administration publique réalisé par Monsieur Gérard AGBOTA, août - septembre 1999).

L'identification des besoins de formation intègre les besoins des salariés et de l'organisation

Il a mis l'accent sur trois outils d'identification et d'analyse des besoins de formation ; à savoir :

- l'appréciation de performance (fiche d'appréciation de performance en annexe n°3)
- la description de poste (fiche de description de poste en annexe n° 4)
- le référentiel de compétence (fiche de compétence en annexe n° 5)

En terme d'analyse des besoins, l'approche de Jean – Marie PERETI, 2003 – 2004, pp 195 et 196 est ceci : « l'analyse des besoins en formation repose sur la comparaison entre

les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Alors qu'après 1971 on se contentait la plupart du temps de faire un inventaire des souhaits de formation du personnel, on assiste, aujourd'hui, à la mise en œuvre des procédures d'analyse beaucoup plus fines. L'aspect œuvre sociale et satisfaction de demandes individuelles qui caractérisait souvent la formation professionnelle des entreprises est passé au second rang ». Les outils proposés sont les procédures d'appréciation, l'analyse des emplois et les référentiels de compétence

C – Point des connaissances sur la non implication de la DRH dans le processus d'envoi en formation

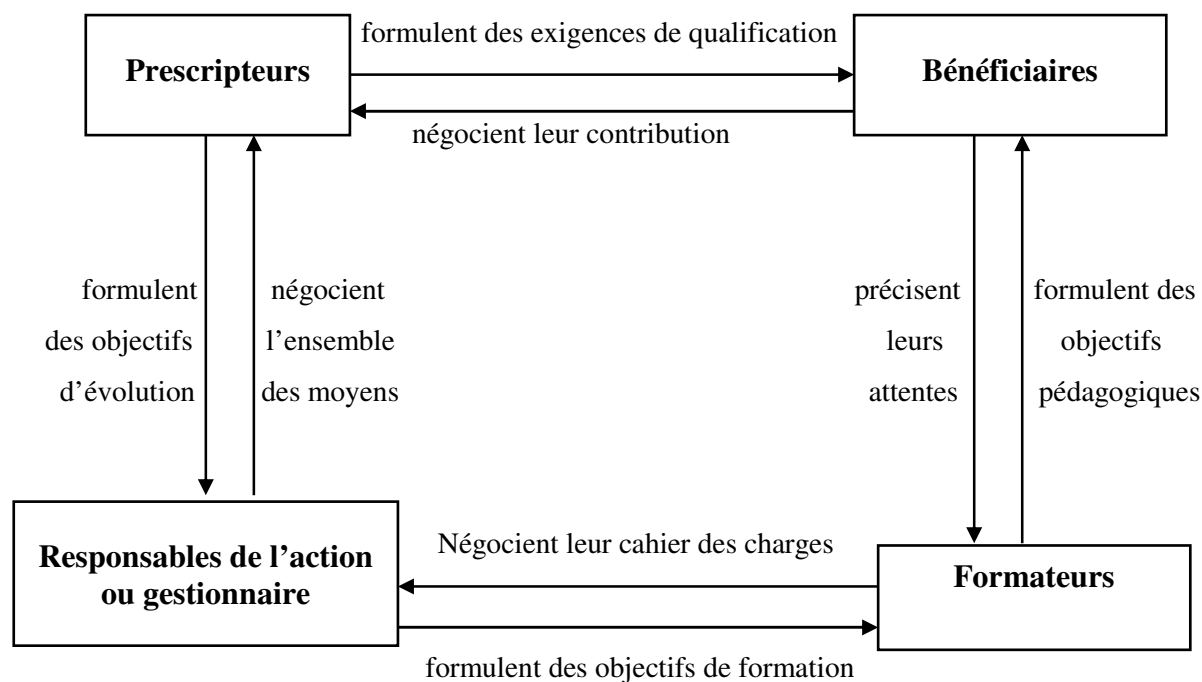
L'approche générique retenue au niveau de la vision globale de résolution de la non implication de la DRH dans le processus des envois en formation est la logique de formation qui associe tous les pôles de décision.

Ainsi, selon l'approche de G. JOUVENEL, B. MASINGUE, 1994, pp. 51, 52 et 53, la question est de savoir de qui dépend la pertinence et la qualité d'une action de formation ?

En réalité, elle dépend de l'association effective des quatre groupes d'acteurs :

- 1 - les prescripteurs ou commanditaires qui sont les décideurs de l'action de formation ;
- 2 - les responsables de l'action et les gestionnaires sont les cadres fonctionnels, les responsables de formation par exemple,
- 3 - les formateurs ceux qui conçoivent animent les actions de formation;
- 4 - les bénéficiaires qui sont les stagiaires par exemple.

Les responsabilités respectives de ces quatre familles d'acteurs dans la formulation des objectifs peuvent se résumer ainsi (voir graphique n°1 suivant) :



Source : Les Evaluations d'une action de formation dans les services publics

Les acteurs d'un système de formation n'est pas un acteur unique et homogène. Il s'agit en fait d'un « système client » dont les trois pôles principaux sont : les policy – makers qui comprennent : les Direction, les Directions des Ressources Humaines, les Direction de la Formation, les Organismes de Tutelle et Organisme de Financement

Les prescripteurs qui regroupent : les Responsables opérationnels, l'Hiérarchie et du Chef projet, et les apprenants qui sont les stagiaires, formés ou apprentis.

Afin de mieux identifier et positionner les acteurs engagés dans la production de la qualité de la formation, on peut s'inspirer de certaines catégorisations effectuées dans le domaine de l'ingénierie. On distinguera ainsi :

Les maîtres d'ouvrage, les maîtres d'œuvre et les prestataires (G. Le BOTERF, S. BARZUCCHETTI & F. VINCENT, 1995, pp 191, 1992 et 1993) (voir en annexe N°6 le tableau N°4 comportant la synthèse du rôle et le domaine d'intervention de ces trois catégories d'acteurs).

Selon l'approche de J.P. CITEAU, 2002, pp. 119 et 120, les objectifs de formation déterminent la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise :

- la formation interne qui est assurée par l'entreprise elle – même ;
- la formation externe.

Le responsable de la formation devra sélectionner le ou les prestataires au sein d'une offre devenue aujourd'hui considérable et confuse capables de lui fournir les programmes et les itinéraires pédagogiques les mieux adaptés aux objectifs et aux populations de l'entreprise.

Dans les deux cas, le commanditaire (Responsable de formation) tirera bénéfice de la rédaction d'un cahier des charges. La rédaction de ce cahier amène les différents acteurs à se mettre d'accord sur ce qu'ils veulent réellement.

(cours de formation et de développement des ressources humaines de Madame Léone VIGNON année académique 2006-2007, ENAM)

D - Point des connaissances sur le problème spécifique n° 3

L'approche générique retenue au niveau de la vision globale de résolution de ce problème est la logique des méthodes d'appréciation des résultats de formation.

Selon l'approche de A. MEIGNANT, 1995, P.299, les évaluations s'effectuent à quatre niveaux :

- l'évaluation de satisfaction ;
- l'évaluation pédagogique ;
- l'évaluation de mise en œuvre des acquis ;
- l'évaluation des effets de la formation sur le fonctionnement de l'organisation.

Les outils d'évaluation sont : questionnaire, tour de table, test, exercices pratiques, études de cas QCM, mise en situation, test – contrôle de connaissances, observations terrain, entretien d'appréciation, suivi d'indicateurs, évaluation des compétences, entretiens d'appréciation, enquête d'opinion, de climat (avant/après).

La diffusion d'une action de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- les participants ont-ils apprécié la formation ?
- les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail ?
- quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

(FRP Groupe-conseil, 2003, P. 91)

La formation du personnel et le développement organisationnel (D.O.) sont basés sur hypothèse que le temps, l'argent et les efforts qu'on leur consacre sont susceptibles d'avoir une influence positive sur l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Cependant, il s'agit là d'une hypothèse qu'il faudrait se donner la peine de vérifier comme le rapportent Heneman, Schwab, Fossum et Dyer.

« Les efforts déployés en matière de D.O. sont évalués pour les mêmes raisons que ceux concernant la formation du personnel, c'est-à-dire pour déterminer jusqu'à quel point les objectifs ont été atteints et pour fournir des connaissances permettant d'améliorer les initiatives futures. »

Pour évaluer des activités de formation, Kirkpatrick a proposé une liste de critères qui semble faire presque l'unanimité chez les auteurs. Il s'agit des quatre critères suivants :

- la réaction des participants ;
- l'apprentissage intervenu, c'est-à-dire si la modification projetée des connaissances, des habiletés, des attitudes ou de des comportements a effectivement eu lieu et jusqu'à quel point ;
- le transfert au travail, c'est-à-dire jusqu'à quel point les choses acquises en formation sont utilisées au travail ;
- l'impact organisationnel , c'est-à-dire si les activités de formation sont favorables ou non à une plus grande efficacité organisationnelle (L. Bélanger, A. Petit, J. L. Bergeron, 1984, p. 165-166).

Paragraphe 2. La méthodologie adoptée

Elle se basera sur deux groupes d'approches ; il s'agit des approches empiriques qui s'appuient sur les enquêtes et des approches théoriques qui conduisent au choix des théories nécessaires à l'analyse des problèmes spécifiques retenus.

I - Approches empiriques

A) Cadre général des approches empiriques

Ce cadre nous permettra de mettre en exergue la logique de collecte des données envisagée. A ce niveau nous avons plusieurs étapes ; à savoir :

- objectif de la collecte des données ;
- nature de la collecte des données ;
- cadre de l'enquête et population mère ;
- échantillonnage ;
- spécification des données à mobiliser ;
- conception des questionnaires ;
- techniques de dépouillement des données ;
- outils de présentation.

B) Objectif de la collecte

Le but que nous poursuivons à travers nos enquêtes est de mobiliser les informations nécessaires pour vérifier les hypothèses formulées dans notre travail de recherche.

Rappelons ces hypothèses :

- la non identification des besoins réels de formation découle de l'utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins de formation ;
- la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation de courte durée assurés par IDEA International est due à la non perception par les décideurs du rôle de la DRH en la matière ;
- l'absence d'évaluation des stages de formation résulte de la non maîtrise des techniques d'évaluation.

C) Cadre de l'enquête et population mère

Nos observations porteront sur le personnel du MTA, en particulier le personnel de la DRH, structure qui nous a servi de cadre de stage , le personnel du Secrétariat général , de la DPP, de la DRFM, de la DDT, de la DAPT, de la DIVI , de la DAO P et de la DDCAT-Atl/Lit. Il s'agit en définitive de tous les agents de ces directions du ministère susceptibles de bénéficier d'un stage de formation.

A cet effet, notre population mère comprend :

- 01 Secrétaire général du Ministère
- 08 Directeurs (Directeurs centraux, techniques nationaux et départemental);

- 06 Assistants ;
- 18 Chefs services ;
- 72 Cadres , A, B, C et D ;

D) Nature de la collecte des données

Pour vérifier les hypothèses émises, nous sommes amenée à effectuer une enquête à l'aide d'un questionnaire, et ce, dans une logique de recensement (tous les membres de la population mère ont été ciblés).

E) Agents du Ministère enquêtés

Comme annoncé, tous les individus de la population mère ont été ciblés ; ce qui suppose un effectif de cent cinq (105) cadres..

F) Spécification des données à mobiliser .

Les informations recueillies des enquêtes nous permettront de :

- déterminer les raisons qui sous-tendent la non identification des besoins réels de formation du MTA ;
- identifier ce qui explique la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation ;
- connaître les raisons qui sont à la base de l'absence d'évaluation des stages de formation.

G) Questionnaire

Le questionnaire a été élaboré par rapport aux problèmes spécifiques un, deux et trois. Ainsi , nous travaillerons avec les questions fondamentales qui nous serviront de manière directe à vérifier les hypothèses.

Ces questions fondamentales sont :

1) Par rapport au problème spécifique n°1

Question n°1 : Quelle est selon vous, la cause de la non identification des besoins réels de formation ?

- Méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins
- Mauvaise volonté des responsables chargés de le faire
- Utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins
- Autres, à préciser.

2) Par rapport au problème spécifique n°2

Question n° 2 : Qu'est- ce qui selon vous explique la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation ?

- Banalisation de l'existence de la DRH
- Crainte de retard dans la procédure
- Non perception par les décideurs du rôle de la DRH en la matière
- Autres, à préciser

3) Par rapport au problème spécifique n°3

Question n° 3 : A votre avis l'absence d'évaluation des résultats de formation a pour cause :

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

H) Technique de dépouillement des données

Les informations mobilisées par l'administration de questionnaire de notre enquête seront dépouillées manuellement. Le traitement des données qualitatives se fera au moyen du Tableur Excel.

I) Outils de présentation des données

Les résultats de nos enquêtes seront présentés dans des tableaux qui montreront les diverses tendances et donneront les fréquences relatives à chacune d'elles et leurs représentations graphiques se feront sous la forme d'histogramme

II – Approches Théoriques

Il sera question pour nous ici de faire le choix des Approches théoriques liées aux différents problèmes spécifiques identifiés.

A- Approche théorique liée au problème spécifique n°1

1 – Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique que nous avons finalement retenue pour analyser le problème de la non identification des besoins réels de formation est celle de J. P. CITEAU et de J. M. PERETTI qui suggère les différents niveaux d'identification des besoins de formation et les outils d'identification. Ces différents niveaux sont : institutionnel, sectoriel et individuel. Les outils sont : appréciation de performance, description de poste et constitution de référentiel de compétences.

2 – Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1

La question fondamentale liée à ce problème est la question n°2 se trouvant dans le questionnaire (annexe n°7) et est formulée de la façon suivante :

Selon vous quelle est la cause de la non identification des besoins réels de formation ?

- Méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins de formation
- Mauvaise volonté des responsables chargés de le faire
- Utilisation des outils inappropriés d'identification
- Autres, à préciser

Compte tenu de l'importance de ce problème pour notre étude, sa résolution sera basée sur un raisonnement selon lequel toute situation d'en être à la base sera retenue comme cause.

B- Approche théorique liée au problème spécifique n°2

1 – Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique que nous retenons pour la résolution de ce problème est celle de G. Le BOTERF, S. BARZUCCHETTI et F. VINCENT, de G. JOUVENEL et B. MASINGUE qui suggère l'association de tous les acteurs en vue de la qualité et de la pertinence des actions de formation et indique les différents rôles des acteurs sans oublier de souligner que la DRH doit assurer la préparation, la réalisation et le suivi des actions de formation.

2 – Seuil de décision pou la vérification de l'hypothèse n°2

La question fondamentale liée à ce problème est la question n°3 se trouvant au niveau du questionnaire (annexe n°7) et est formulée de la façon suivante :

Qu'est-ce qui selon vous explique la non implication de la DRH dans le processus des envois en stage de formation ?

- Banalisation de l'existence de la DRH
- Crainte de retard dans la procédure
- Non perception du rôle de la DRH en la matière
- Autres, à préciser.

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

C – Approche théorie liée au problème spécifique n°3

1 – Présentation de la théorie retenue

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

2 – Seuil de décision lié au problème spécifique n°3

La question fondamentale liée à ce problème est la question n°4 se trouvant au niveau du questionnaire (annexe n°7) et est formulée de la façon suivante :

A votre avis ,l'absence d'évaluation des résultats des formations a pour cause :

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

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

SECTION 2 DE LA COLLECTTE DES DONNEES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA METHODE D'ENVOI EN FORMATION PAR LA DRH/MTA.

Cet exercice fait suite à celui déjà effectué au niveau de la conception du questionnaire dans la rubrique Approche Théorique. Pour ce faire, rappelons que l'échantillon sur lequel portera la mobilisation des données est constitué de cent cinq (105) personnes issues de la population mère que constitue l'ensemble des agents du SG, de la DIVI, de la DPP, de la DFRM, de la DRH, de la DDT, de la DAPT, de la DAOP et de la DDCAT/Atl-Lit.

Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données : le diagnostic établi

I – Collecte et analyse des données

A – Collecte des données

1 - Préparation de l'enquête

Lors d'une recherche, l'obtention des données complètes exige l'utilisation d'outils fiables pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est pour cela que notre enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à l'ensemble des agents des Directions précitées. Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce que les questions posées soient limitées aux informations recherchées. En vue d'adapter la formulation au niveau de compréhension des enquêtés, le questionnaire support de notre enquête a fait l'objet d'un test et a été corrigé par la suite en tenant compte des observations faites par les enquêtés et des avis des Personnes Ressources consultées.

2 – Réalisation de l'enquête

Notre enquête a été effectuée du jeudi 7 juin au vendredi 6 juillet 2007 à Cotonou. Soit une durée d'un mois qui nous a permis de faire le tour des enquêtés envisagés. Mais cette enquête ne s'est pas réalisée sans difficultés.

3 – Les difficultés rencontrées

Diverses difficultés ont été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête. Ces difficultés tiennent à la diversité, à la disparité et à l'indisponibilité des personnes ciblées. La plupart des enquêtés se sont montrés au début réticents à nous fournir les informations, pour la simple raison qu'ils sont trop pressés ou trop occupés. Mais, après maintes explications, certains d'entre eux ont fini par comprendre la pertinence du problème et ont accepté enfin de remplir le questionnaire. Au total, sur les 105 individus statistiques ciblés, seuls cinq n'ont pas pu répondre au questionnaire. Soit un taux de réponse de 95,24% (100 répondants sur 105 enquêtés ciblés).

4 – Les limites des données recueillies

Ces limites sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Eu égard au temps qui nous est imparti et au moyen dont nous disposons, notre enquête s'est déroulée à Cotonou dans les Directions techniques et centrale du MTA. Ainsi les données recueillies et exploitées ne concernent que ces Directions centrales et techniques.

B – Présentation et analyse des données de l'enquête

Notons d'abord que les 100 questionnaires ont été administrés et validés. Les résultats de l'enquête seront ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution. Il s'agit ici de la présentation et de l'analyse des données à caractère qualitatif.

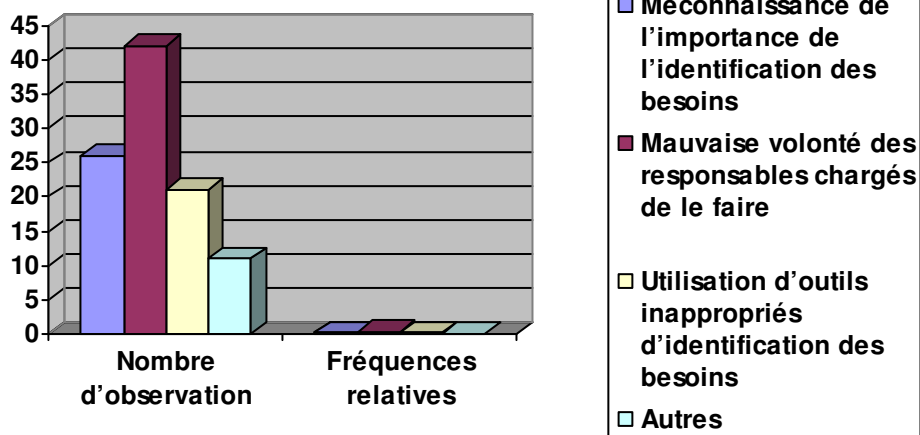
1 – Présentation et analyse des données d'enquête relative à la non identification des besoins réels de formation par la DRH/MTA

Nous présenterons et analyserons ici les résultats d'enquête auprès des agents du SG, de la DIVI, de la DPP, de la DFRM, de la DRH, de la DDT, de la DRPT, de la DAOP et de la DDCAT- Atl/Lit par rapport à la question de **la non identification des besoins réels de formation par la DRH/MTA**. A ce titre, une question fondamentale se trouvant

dans le questionnaire a été posée. Les résultats découlant de cette question sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N° 5 Répartition des données d'enquête par rapport à la non identification des besoins réels de formation par la DRH/MTA

MODALITES	Nombre d'observation	Fréquences relatives
Méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins	26	26%
Mauvaise volonté des responsables chargés de le faire	42	42%
Utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins	21	21%
Autres	11	11%
Total	100	100%



Source : Question N° 2 Quelle est selon vous la cause de la non identification des besoins réels de formation ?

La lecture de notre tableau N°5 relève que pour 26 des enquêtés soit 26% des réponses, la non identification des besoins réels de formation est due à la méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins.

Pour 42 des enquêtés soit 42% des réponses, la non identification des besoins réels de formation résulte de la mauvaise volonté des responsables chargés de faire l'identification.

Pour 21 des enquêtés soit 21% des réponses, la non identification des besoins réels de formation découle de l'utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins.

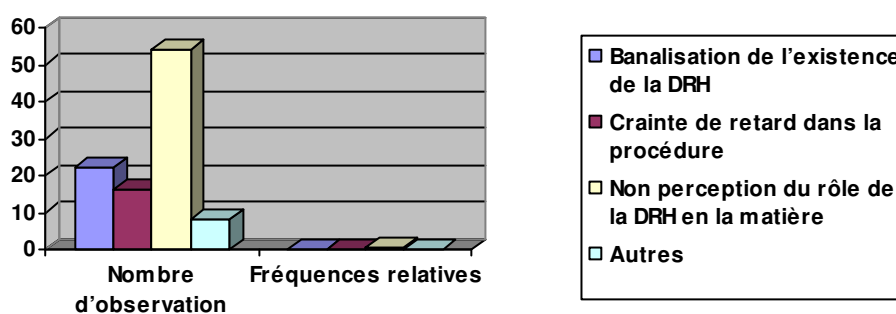
Pour 11 des enquêtés soit 11% des réponses, la non identification des besoins réels de formation provient de diverses raisons qui ne sauraient être regroupées sous une appellation unique pouvant représenter une et une seule cause.

2 - Présentation et analyse des données d'enquête relative à la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique

Nous présenterons et analyserons ici les résultats d'enquête auprès des agents du SG, de la DIVI, de la DPP, de la DFRM, de la DRH, de la DDT, de la DRPT, de la DAOPet de la DDCAT-Atl/Lit par rapport à la question de **la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique**. A ce titre, une question fondamentale se trouvant dans le questionnaire a été posée. Les résultats découlant de cette question sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N° 6 Répartition des données d'enquête par rapport à la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique

MODALITES	Nombre d'observation	Fréquences relatives
Banalisation de l'existence de la DRH	22	22%
Crainte de retard dans la procédure	16	16%
Non perception par les décideurs du rôle de la DRH en la matière	54	54%
Autres	08	08%
Total	100	100%



Source : Question N° 3 Qu'est-ce qui selon vous explique la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique ?

La lecture de notre tableau N°6 relève que pour 22 des enquêtés soit 22% des réponses, la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique est due à la banalisation de l'existence de la DRH

Pour 16 des enquêtés soit 16% des réponses, la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique résulte de la crainte de retard dans la procédure.

Pour 54 des enquêtés soit 54% des réponses, la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique découle de la non perception du rôle de la DRH en la matière.

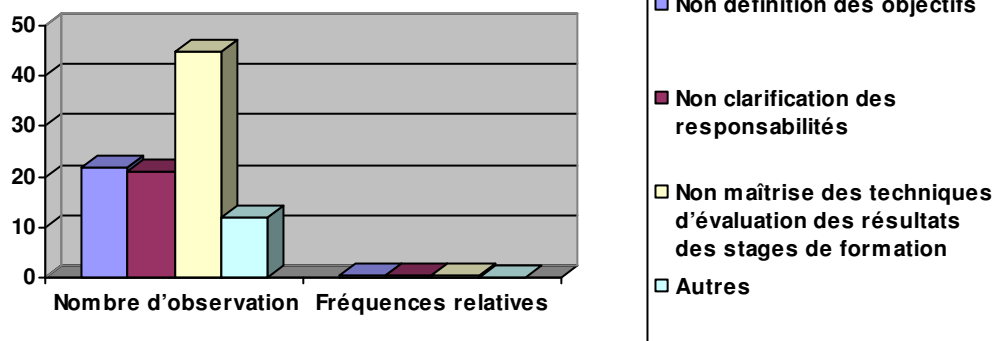
Pour 08 des enquêtés soit 08% des réponses, la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique provient de diverses raisons qui ne sauraient être regroupées sous une appellation unique pouvant représenter une et une seule cause.

3 – Présentation et analyse des données d'enquête relative à l'absence d'évaluation des résultats de formation

Nous présenterons et analyserons ici les résultats d'enquête auprès des agents du SG, de la DIVI, de la DPP, de la DFRM, de la DRH, de la DDT, de la DAPT, de la DAOP et de la DDCAT par rapport à la question de **l'absence d'évaluation des résultats de formation**. A ce titre, une question fondamentale se trouvant dans le questionnaire a été posée. Les résultats découlant de cette question sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N° 7 Répartition des données d'enquête par rapport à l'absence d'évaluation des résultats de formation

MODALITES	Nombre d'observation	Fréquences relatives
Non définition des objectifs	22	22%
Non clarification des responsabilités	21	21%
Non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats des stages de formation	45	45%
Autres	12	12%
Total	100	100%



Source : Question N°4 A votre avis, quelle est la cause de l'absence des résultats de formation ?

La lecture de notre tableau N°7 relève que pour 22 des enquêtés soit 22% des réponses, l'absence d'évaluation des résultats de formation est due à la non définition des objectifs.

Pour 21 des enquêtés soit 21% des réponses, l'absence d'évaluation des résultats de formation résulte de la non clarification des responsabilités.

Pour 45 des enquêtés soit 45% des réponses, l'absence d'évaluation des résultats de formation découle de la non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats des stages de formation.

Pour 12 des enquêtés soit 12% des réponses, l'absence d'évaluation des résultats de formation provient de diverses raisons qui ne sauraient être regroupées sous une appellation unique pouvant représenter une et une seule cause.

II – VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

A - VERIFICATION DES HYPOTHESES

1 – DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N° 1

Dans la résolution du problème lié à la non identification des besoins réels de formation, il a été retenu que c'est sur la base d'un raisonnement selon lequel toute situation d'en être à l'origine sera acceptée comme cause.

Les données collectées et d'après leur analyse, on a établi que la non identification des besoins réels de formation est due à :

- la méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins, ceci avec un pourcentage de l'ordre de 26% ;
- la mauvaise volonté des responsables chargés de le faire, cause qui a été retenue par 42% des enquêtés ;
- l'utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins, avec un pourcentage de l'ordre de 21% ;
- des causes non regroupables sous une dénomination unique avec un pourcentage de l'ordre de 11%.

De ce qui précède, il ressort que c'est la mauvaise volonté des responsables chargés de l'identification des besoins de formation est la réelle cause qui explique ledit problème. Mais, conformément au seuil de décision retenu, il a été arrêté que compte tenu de l'importance de ce problème toutes les causes révélées doivent être prises en compte.

2 – DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N° 2

Pour diagnostiquer le problème de la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique, l'hypothèse suivante a été élaborée : la non perception du rôle de la DRH en la matière est à l'origine de son non implication dans le processus des envois en formation. Il a été fixé comme seuil de décision tout item qui aura le poids le plus élevé sera retenu comme à la base de ce problème.

De l'analyse des données recueillies, il ressort que la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique est due pour :

- 22% à la banalisation de l'existence de la DRH ;
- 16% à la crainte de retard dans la procédure ;
- 54% à la non perception du rôle de la DRH en la matière ;
- 08% à des causes non regroupables sous une dénomination unique.

Ainsi, sur la base du seuil de décision fixé, nous retenons comme cause réelle à la base du problème la non perception du rôle de la DRH en la matière.

L'hypothèse N° 2 se trouve entièrement vérifiée.

3- DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N° 3

Dans la résolution du problème lié à l'absence d'évaluation des résultats de formation, il a été fixé comme seuil de décision que c'est l'item qui aura le poids le plus élevé qui sera retenu.

Les données collectées et d'après leur analyse, on a établi que l'absence d'évaluation des résultats de formation est due à :

- la non définition des objectifs, ceci avec un pourcentage de l'ordre de 22% ;
- la non clarification des responsabilités, cause qui a été retenue par 21% des enquêtés ;
- la non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats des stages de formation, avec un pourcentage de l'ordre de 45% ;
- des causes non regroupables sous une dénomination unique avec un pourcentage de l'ordre de 12%.

En définitive, il ressort de l'analyse de ce tableau que la non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats des stages de formation est la raison fondamentale qui justifie l'absence d'évaluation des résultats des stages de formation.

B - ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

1 – ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC LIE AU PROBLEME SPECIFIQUE N° 1

Concernant le problème de la non identification des besoins réels de formation, notre élément de diagnostic n'est pas conforme à notre hypothèse de départ qui est : la non identification des besoins réels de formation découle de l'utilisation d'outils inappropriés

d'identification des besoins de formation. Cet élément de diagnostic est que : **la mauvaise volonté des responsables chargés de le faire est à l'origine de ce problème.**

2 - ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC LIE AU PROBLEME SPECIFIQUE N° 2

Après l'étude du problème de la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique, nous retrouvons comme élément de diagnostic que : la non perception par les décideurs du rôle de la DRH en la matière explique la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique

3 - ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC LIE AU PROBLEME SPECIFIQUE N° 3

Quant au troisième problème spécifique, l'élément de diagnostic se trouve également confondu à l'hypothèse de départ. Cet élément de diagnostic est que : l'absence d'évaluation des résultats de formation émane de la non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats des stages de formation.

Paragraphe 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Trouver une solution à un problème, c'est proposer les moyens d'éradication des causes qui sont à la base de ce problème. Ainsi des solutions seront suggérées pour l'éradication des différents problèmes spécifiés.

I – Approches de solutions

A- Approche de solution au problème de la non identification des besoins réels de formation

Pour trouver solution aux problèmes de la non identification des besoins réels de formation, nous allons proposer les conditions d'éradication de **la mauvaise volonté des cadres chargés de le faire** qui est la cause réelle de ce problème. A cet effet, nous suggérons aux dirigeants du MTA :

- d'organiser des séances de sensibilisation au profit de tous les responsables impliqués dans cette tâche ;
- de mettre en place un dispositif clair d'identification.

1 – organisation des séances de sensibilisation

- Organiser des séances de sensibilisation au profit de tous les responsables impliqués dans cette tâche.

En dehors de l'encadrement que doit apporter la DRH à toutes les structures du MTA dans le cadre de l'identification des besoins de formation, les responsables hiérarchiques, qui sont les utilisateurs directs des agents, connaissent mieux ceux-ci. Ils ont alors une responsabilité très importante à assumer. Les séances de sensibilisation se feront au MTA pour amoindrir les coûts nécessaires à ces réalisations. Lesdites séances dureront deux à trois jours. Les autorités du MTA feront appel à une ou deux personnes ayant la maîtrise de la chose. Ces séances se feront chaque fois en présence de quelques autorités pour leur imprimer un caractère solennel. A la fin de ces séances, des questions seront posées aux participants en vue de jauger leur degré de mobilisation par rapport aux actions envisagées par le MTA.

2 – Mise en place d'un dispositif clair d'identification

Ce dispositif clair s'entend par :

- la conception et la mise à disposition des outils nécessaires à l'expression des besoins. Ces outils peuvent être entre autres : l'appréciation des performances, la description des postes, le référentiel des compétences et bien d'autres.

- La fixation des délais ou périodes d'identification des besoins de formation.
- La vérification de l'utilisation effective des cas outils.

Ces suggestions, si elles sont respectées, contribueront, nous l'espérons à susciter la volonté des cadres pour une identification des besoins réels de formation. Ce qui permettra de disposer des cadres dont le MTA a besoin pour une performance dans l'environnement économique actuel.

B - Approche de solution aux problèmes de la non implication de la DRH dans le processus d'envoi en formation

L'éradication de la cause qu'est la non perception du rôle de la DRH dans les processus d'envoi en formation et qui se trouve à la base de ce problème, passera par les suggestions ci – après :

① Sensibiliser les cadres et décideurs du MTA sur le rôle de la DRH. Ces rôles constitueront à assurer la préparation, la réalisation et le suivi des stages de formation.

a) La préparation

La préparation dont il s'agit suppose que :

- les objectifs et les orientations générales de la formation soient fixés par la DRH en collaboration avec les Directions opérationnelles et les responsables hiérarchiques ;
- le budget de formation des cadres du MTA soit conçu par la DRH en collaboration avec les Directions opérationnelles ;
- l'identification des besoins soit conçue et préparée par la DRH ;
- le plan de formation soit conçu et préparé par DRH en collaboration avec les Directions opérationnelles et Responsables hiérarchiques.

b) La réalisation

En ce qui concerne la réalisation des stages de formation, l'on retient que :

- les relations avec les partenaires soient assurées par la DRH ;
- le cahier des charges soit réalisé par la DRH en collaboration avec les Directions opérationnelles ;
- le choix des candidats soit réalisé par la DRH en collaboration avec les

Directions opérationnelles ;

- la programmation des départs en formation d'un certain nombre de cadres soit fait par la DRH avec l'encadrement concerné ;
- l'envoi en formation des cadres concernés soit assuré par la DRH.

c) Le suivi :

Le suivi administratif et budgétaire doit être rationalisé par la DRH. Il s'agira pour la DRH de confectionner un tableau de bord sur lequel elle pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

Dans ce tableau de bord de formation , on trouvera des données relatives :

- aux dépenses de formation,et leur traduction en rapport de la masse salariale ;
- à la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation ;
- au nombre de stagiaires , ainsi que leur répartition par catégorie de personnel ;
au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'action
- au coût des actions de formation rapporté aux prévisions budgétaires ;
- au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

② Faire créer au niveau de chaque Direction, un service ou une division chargée de la formation qui servira de relais pour la DRH ;

③ Organiser des visites régulières de la DRH dans les directions, afin qu'elle discute avec le personnel ;

C - Approche de solution aux problèmes de l'absence d'évaluation des formations

Rappelons que la cause à la base de ce problème est la non maîtrise des techniques d'évaluation des formations. En éradiquant cette cause, nous parviendrons à résoudre le problème d'absence d'évaluation des formations à la DRH. Cette éradication passe par l'organisation des formations des cadres impliqués dans les évaluations. Les formations se feront au MTA. Pour amoindrir le coût, on fera appel à un ou deux cadres du ministère ayant maîtrisé les techniques ; ce qui permettra aux responsables concernés par l'évaluation de se familiariser aux techniques.

Ces cadres pourront apprendre à utiliser les techniques, car cette formation sera l'occasion pour eux de soulever les difficultés rencontrées afin que des conseils leur soient

donnés dans ce cadre. Il convient ici de souligner les différentes techniques qui peuvent être utilisées. Il s'agit entre autres :

- ✓ de l'évaluation des compétences ;
- ✓ du suivi des indicateurs ;
- ✓ des questionnaires, des entretiens, des observations de terrain, etc.

Pour faire l'évaluation des stages de formation, plusieurs niveaux doivent être prises en compte ; il s'agit de :

- ✓ l'évaluation de satisfaction ;
- ✓ l'évaluation pédagogique ;
- ✓ l'évaluation de mise en œuvre des acquis et l'évaluation des effets de la formation sur le fonctionnement de l'organisation

II - Conditions de mise en œuvre

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

A - Recommandations à l'endroit de la DRH

Pour que l'évaluation des formations soit effective au niveau du MTA, il faut que la DRH mène un certain nombre d'actions que sont :

- L'identification des personnes qui doivent être sensibilisées dans le cadre de l'identification des besoins de formation et arrêter le nombre
- Recenser le nombre de cadres qui seront formés à l'utilisation des techniques d'évaluation et retenir le nombre
- Chercher les personnes qui doivent animer les séances de sensibilisation et celles qui seront chargées de la formation des cadres à la maîtrise des techniques d'évaluation
- Faire le point du nombre de séances de sensibilisation et de formation à réaliser
- Prendre contact avec les personnes identifiées pour connaître les coûts
- Evaluer le coût de la sensibilisation et de la formation en vue de l'élaboration du budget y afférent.
- Soumettre le budget aux autorités hiérarchiques

- Organiser la mise en place des structures qui doivent assurer le relais au niveau des directions
- Suivre les dossiers jusqu'à la réalisation des conditions

B - Recommandations à l'endroit du MTA

Les recommandations à l'endroit du MTA sont :

- La valorisation de la DRH en lui affectant tous les dossiers relatifs à la formation pour qu'elle joue pleinement et librement ses rôles en la matière, en demandant aux différents directeurs de se rapprocher de la DRH pour toutes les questions relatives à la formation ;
- Mettre à la disposition de la DRH, des cadres qualifiés et en nombre suffisant ;

Doter la DRH des moyens matériels et financiers nécessaires

Tableau n° 8 : Tableau de Synthèse de l'Etude sur « Conditions d'Amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	HYPOTHESES	DIAGNOSTIC	SOLUTIONS	
NIVEAU GENERAL	<u>Problème général</u> Caractère non efficace de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA	<u>Objectif général</u> Suggérer les conditions d'amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA	<u>Hypothèse générale</u> -	<u>Elément de diagnostic général</u> =	<u>Approche de solution générale</u> =	
N I V E A U X S P E C I F I Q U E	1	<u>Problème spécifique N°1</u> Non identification des besoins réels en formation	<u>Objectif spécifique N°1</u> Proposer le contexte d'identification des besoins de formation	<u>Hypothèse spécifique N°1</u> La non identification des besoins réels de formation est due à l'utilisation d'outils inappropriés des besoins.	<u>Elément de diagnostic spécifique N°1</u> La mauvaise volonté des responsables chargés de faire l'identification des besoins explique la non identification des besoins réels en formation.	<u>Approche de solution spécifique N°1</u> Procéder à la sensibilisation des responsables afin de les amener à faire preuve de bonne volonté en matière d'identification des besoins en formation.
	2	<u>Problème spécifique N°2</u> Non implication de la DRH/MTA dans le processus des envois en formation assuré par IDEA International et la Belgique.	<u>Objectif spécifique N°2</u> Déterminer les conditions de l'implication de la DRH/MTA dans le processus des envois en formation.	<u>Hypothèse spécifique N°2</u> La non perception par les décideurs du rôle de la DRH/MTA en la matière est à l'origine de son non implication dans le processus des envois en formation.	<u>Elément de diagnostic spécifique N°2</u> La non perception par les décideurs du rôle de la DRH/MTA en la matière est la cause de son non implication dans le processus des envois en formation.	<u>Approche de solution spécifique N°2</u> Amener les décideurs du MTA à percevoir le rôle de la DRH dans le processus des envois en stage de formation.
	3	<u>Problème spécifique N°3</u> Absence d'évaluation des résultats des stages de formation.	<u>Objectif spécifique N°3</u> Envisager les conditions d'instauration des évaluations des stages de formation.	<u>Hypothèse spécifique N°3</u> L'absence d'évaluation des résultats des stages de formation découle de la non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats de formation	<u>Elément de diagnostic spécifique N°3</u> L'absence d'évaluation des résultats des stages de formation résulte de la non maîtrise des techniques d'évaluation des stages de formation.	<u>Approche de solution spécifique N°3</u> Former les cadres concernés afin de les amener à maîtriser les techniques d'évaluation des résultats de formation.

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons focalisé notre attention sur la résolution du problème préoccupant que représente pour la DRH, le caractère non efficace de la méthode d'envoi en formation au MTA. C'est dans ce cadre que nous avons d'abord fait l'état des lieux de base du fonctionnement de la DRH afin d'identifier les problèmes à résoudre et retenu une méthodologie de travail. Nous avons également fait les points des connaissances antérieures sur le problème général et les problèmes spécifiques en résolution puis organisé les enquêtes.

C'est après que nous avons analysé les données recueillies, vérifié nos hypothèses et suggéré des solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

Nous osons croire que notre modeste travail de recherche servira de repère pour la DRH/MTA dans le cadre du perfectionnement de la méthode d'envoi en formation. En effet, nous pensons que l'utilité d'une étude réside en sa pertinence et en son opérationnalisation des résultats auxquels elle a abouti.

Ainsi, les solutions doivent tenir compte des conditions nécessaires, mais aussi de celles dont dispose la structure en étude.

Cependant nous pensons que les conditions nécessaires au perfectionnement de la méthode d'envoi en formation par la DRH ne sont pas difficiles à réunir.

La réalisation de ce document a été pour nous un complément utile à notre formation professionnelle. Elle nous a donc permis de vivre les réalités de la DRH et de mettre en pratique les connaissances théoriques reçues en gestion des ressources humaines.

Certes, nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects liés à la problématique de l'amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA. C'est pourquoi nous suggérons que ce travail serve d'éléments de résolution de cette problématique, mais également de tremplin pour d'autres études ultérieures.

BIBLIOGRAPHIE

- 1 – AGBOTA (G.), 1999, « identification des besoins et à l'élaboration des plans de formation », Mimographe, Cotonou ;
- 2 - AGOSSOU (L . G ;S ;), TCHIBOZO (R.J), 2004, « Les Secrétaires de Direction des Sociétés d'Assurances : Formation et Fonction », Mémoire de fin de formation de Cycle1 ENAM, Option Secrétariat de Direction, UAC ;
- 3 – ASSEMBLEE NATIONALE, 1986, « Loi 86-013 du 26 février 1986, portant statut général des Agents Permanents de l'Etat », Porto-Novo ;
- 4 – ASSEMBLEE NATIONALE, 1990, « Loi 90-032 du 11 décembre 1990, portant constitution de la République du Bénin », Porto-Novo ;
- 5 - ASSEMBLEE NATIONALE, 2001, « Loi 98-037 du 22 novembre 2001, portant code de l'artisanat », Porto-Novo ;
- 6 – BELANGER (L), PETIT (A) et BERGERON (J. L.) 1984 « Gestion de Ressources Humaines : Une Approche Globale et Intégrée », Edition ESKA SARL, Paris ;
- 7 – Le BOTERF (G), BARZUCCHETTI (S), VINCENT (F), 1995, « Comment Manager la Formation », 2^{ème} Edition, Paris ;
- 8 – CITEAU (J.P.), 2002, « Gestion des Ressources Humaines : Principes Généraux et Cas Pratiques », 4^{ème} Edition Armand Collin, Paris ;
- 9 – COHEN (E.), 2001, « Dictionnaire de Gestion », 3^{ème} Edition, Paris ;
- 10 – Conseil Economique et Social, 2006, « Rapport sur l'Administration Publique de Développement et la Problématique de la Gestion du Temps au Bénin. », Cotonou.
- 11 – DAVOH (M)., 2005, « Technique de Gestion de Rendement », Mimographe, ENAM, Abomey-Calavi ;
- 12 – DAVOH (M)., 2006, « Technique d'Evaluation des Ressources Humaines », Mimographe, ENAM, Abomey-Calavi ;
- 13 - DENNERY (M), 1999, « Piloter un projet de Formation », 4^{ème} Edition, Paris ;
- 14 – FRP GROUPE – CONSEIL, 2003, « Guide de Gestion des Ressources Humaines : Destiné aux entreprises des Technologies de l'Information », Edition Carole PAGEAU, Techno Compétence , Canada ;
- 15 – GBAGUIDI (M.B.) , KIKI (O.V.A.), 2004, « Le Secrétaire et la Formation Professionnelle Continue : Défis et Opportunités » Mémoire de fin de formation de Cycle1 ENAM, Option Secrétariat de Direction, UAC ;

16 – GOUVERNEMENT de la République du Bénin et le GOUVERNEMENT de la Communauté Française de Belgique , le GOUVERNEMENT de la Région Wallonne et le COLLEGE de la Commission Communautaire Française de la Région de Bruxelles Capitale, 1999, « ACCORD de COOPERATION signé le 28 Janvier 1999 », Cotonou ;

17 – HELLRIEGEL , SLOCUM, WOODMAN, 1999, « Management de Organisations » 1^{ère} Edition, Paris , Bruxelles ;

18 – JOUVENEL (G), MASINGUE (B), 1994, « Les Evaluations d'une Action de Formation dans les Services Publics : Enjeux, Méthodes et Outils », Edition Organisation, Paris Cedex 05 ;

19 – MASSOUGBODJI (F.), 2007, « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », Mimographe, ENAM, Abomey-Calavi ;

20 – MEIGNANT (A), 1995, « Manager la Formation », 3^{ème} Edition, Reuil-Malmaison ;

21 - MCAT et PNUD, 2005, « Politique Nationale de Développement de l'Artisanat au Bénin », Cotonou ;

22 – MFE/MFPTRA, 2005, « Lettre n°248/MFE/MFPTRA/DC/DGFP/DGT/SA du 7 novembre 2005, portant mesures d'assainissement en matière de gestion des personnels contractuels directement recrutés par les ministères et institutions de l'Etat », Cotonou ;

23 – MFPTRA/MFE, 2005, « Arrêté interministériel n° 278/MFPTRA/MFE/DC/SGM/ DGFP/DCS du 31 août 2005 », Cotonou ;

24 – MONSERRAT (X), 2004, « Comment Motiver », Edition Organisation, Paris ;

25 – PARMENTIER (C), 1997, « Former l'Entreprise de Demain : La Formation continue au Service du Changement » Les Editions Organisation, Paris ;

26 – PERETTI (J .M.), 2003-2004, « Gestion des Ressources Humaines », 11ème Edition Paris Cedex 13 ;

27 – PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE, 1994, « Décret n° 94-223 du 12 juillet 1994, portant critère d'attributions des bourses de stages », Cotonou ;

28 – PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE, 1994, «Décret n° 94 -224 du 12 juillet 1994, portant Création , Composition, Attributions et Fonctionnement de la Commission Nationale d'attribution des Bourses de stages », Cotonou ;

29 – PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE, 2005, «Décret n°2005-108 du 9 mars 2005, portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat », Cotonou ;

30 – PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE, 2006, «Décret n°2006-407 du 1à août 2006, portant attributions, Organisation et Fonctionnement du MTA », Cotonou ;

31 - SETEC International et AFRIQUE Etudes, 1994, Audit de cinq Ministères : MTPT, MCT, MTEAS, MEMH », Cotonou ;

32– SOCIETE de TOURISME International, 1996, « Politique Nationale du Tourisme », Cotonou

33 – VIGNON (L.), 2006, « Formation de développement des ressources humaines », Mimographe, ENAM, Abomey-Calavi ;

34 – ZINSOU (B.), 2005, « Administration du personnel et Gestion des carrières », Mimographe, ENAM, Abomey-Calavi.

TABLE DES MATIERES

TITRES	PAGES
DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES GRAPHIQUES	vi
GLOSSAIRE	vii
RESUME	x
SOMMAIRE	xii
INTRODUCTION GENERALE	1
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA METHODE D'ENVOI EN FORMATION PAR LA DRH/MTA	
<u>SECTION I</u> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE A LA DRH/MTA	3
<u>PARAGRAPHE 1</u> . PRESENTATION DE CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE : LA DRH/MTA	3
I - CADRE INSTITUTIONNEL DE LA DRH : LE MTA	3
A - CABINET DU MINISTRE ET SERVICES RATTACHES	4
B - SECRETARIAT GENERAL DU MINISTERE	4
C - DIRECTIONS CENTRALES	5
D - DIRECTIONS TECHNIQUES	5
E - DIRECTIONS DEPARTEMENTALES	5
F - ORGANES CONSULTATIFS ET/OU DELIBERATIFS NATIONAUX	5
G - STRUCTURES SOUS TUTELLE	5
II – CADRE PHYSIQUE DU STAGE : LA DRH /MTA	6
A – LE SECRETARIAT DE LA DRH	6
B - LE SERVICE DE LA FORMATION ET DES STAGES DE LA DRH	6

C – LE SERVICE DU RECRUTEMENT, DE L’EVALUATION DU PERSONNEL ET DE SUIVI DES CARRIERES	7
<u>PARAGRAPHE 2</u> . OBSERVATIONS DE STAGE : ETAT DES LIEUX SUR LES ACTIVITES DE LA DRH/MTA	7
I – POINT SUR LES ACTIVITES DE LA DRH/MTA	8
A - POINT SUR LES ACTIVITES DU TRAITEMENT DES COURRIERS A LA DRH	8
B - POINT SUR LES ACTIVITES DE STAGES DE FORMATION A LA DRH	9
1) Les stages de Formation de courte durée	9
2) les stages de Formation de durée moyenne	10
a) - Programme 1999- 2001	11
b) - Programme 2002 – 2004	11
c) - Programme 2005 – 2007	11
3) Les stages de Formation de longue durée ou stages de formations « diplômantes »	12
a) – Les stages de formation avec bourse étrangère	12
b) – Les stages de formation avec bourse nationale	12
c) -les stages de formation sans bourse	13
4) Les stages de formation spécifiques à la mise en œuvre des Politiques nationales du Tourisme et de l’Artisanat	14
C - ETAT DES LIEUX SUR LES ACTIVITES DE RECRUTEMENT	15
1) Recrutement des APE et des ACE	15
2) Recrutement des ACM et des ASC	15
3) Recrutement spécifique lié à la Politique nationale du Tourisme	16
D - ETAT DES LIEUX SUR L’EVALUATION DES RESSOURCES HUMAINES	17
E - POINT SUR LE SUIVI DES CARRIERES A LA DRH/MTA	17
1 - Prise des actes et octroi des avancements	17
2 - Organisation de la mobilité	18
3 - le contrôle de présence à la DRH/MTA	18

4 - les pratiques de nomination à la DRH/MTA	19
5 - la gestion des départs à la retraite	19
II – INVENTAIRE DES ELEMENTS D’ETAT DES LIEUX	19
A - RECAPITULATIF DES ATOUTS (FORCES ET OPPORTUNITES)	19
B - INVENTAIRE DES PROBLEMES (FAIBLESSES ET MENACES)	20
<u>SECTION 2</u> .: CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L’AMELIORATION DE LA METHODE D’ENVOI EN FORMATION PAR LA DRH/MTA	22
<u>PARAGRAPHE 1</u> . DU REGROUPEMENT DES PROBLEMES SPECIFIQUES PAR CENTRES D’INTERET A LA FORMULATION DU SUJET	22
I - REGROUPEMENT DES PROBLEMES PAR CENTRES D’INTERET : DETERMINATION DES PROBLEMATIQUES POSSIBLES	22
II – CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE L’ETUDE ET FORMULATION DU SUJET	22
<u>PARAGRAPHE 2</u> . SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE	24
I – SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE	24
A - EXERCICE D’IDENTIFICATION DES PROBLEMES SPECIFIQUES LES PLUS ENGLOBANTS	24
B - FINALISATION DE LA SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE	25
1 - Problème général	25
2 – Problèmes spécifiques	25
II – VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE	26
A - APPROCHE GENERIQUE DE RESOLUTION DU PROBLEME GENERAL	26
B – APPROCHE GENERIQUE DE RESOLUTION DES	26

PROBLEMES SPECIFIQUES	
1 - Approche de résolution du problème spécifique n°1	26
2 - Approche de résolution du problème spécifique n°2	26
3 - Approche de résolution du problème spécifique n°3	27
C – SYNTHESE DES APPROCHES GENERIQUES LIEES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES	27
D – SEQUENCE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE	28
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA METHODE D'ENVOI EN FORMATION PAR LA DRH/MTA	
SECTION 1 . CADRE THEORIQUE ET METHOLOGIQUE DE L'ETUDE	29
PARAGRAPHE 1 . DES OBJECTIFS A LA REVUE DE LITTERATURE	29
I – FIXATION DES OBJECTIFS DE L'ETUDE ET FORMULATION DES HYPOTHESES DE TRAVAIL	29
A – OBJECTIFS DE L'ETUDE	29
1 – Fixation des objectifs	29
a) Objectif général	29
b) Objectifs spécifiques	29
B – FORMULATION DES HYPOTHESES DE TRAVAIL	30
1 – Causes et hypothèses liées au problème n°1	30
2 – Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2	31
3 – causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3	31
4 - Cause et hypothèse liée au problème général	32
C – TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE (TBE)	32
II – REVUE DE LITTERATURE	34
A – POINT DE CONNAISSANCES SUR LE PROBLEME GENERAL	34
B – POINT DES CONNAISSANCES SUR LA NON IDENTIFICATION DES BESOINS REELS DE FORMATION	35
C – POINT DES CONNAISSANCES SUR LA NON	37

IMPLICATION DE LA DRH DANS LE PROCESSUS D'ENVOI EN FORMATION	
D - POINT DES CONNAISSANCES SUR LE PROBLEME SPECIFIQUE N° 3	39
<u>PARAGRAPHE 2</u> . LA METHODOLOGIE ADOPTEE	40
I - APPROCHES EMPIRIQUES	41
A – CADRE GENERAL DES APPROCHES EMPIRIQUES	41
B– OBJECTIFS DE LA COLLECTE	41
C – CADRE DE L'ENQUETE ET POPULATION MERE	41
D – NATURE DE LA COLLECTE DES DONNEES	41
E – AGENTS DU MCAT ENQUETES	42
F – SPECIFICATION DES DONNEES A MOBILISER.	42
G – QUESTIONNAIRE	42
1) – Par rapport au problème spécifique n°1	42
2) – Par rapport au problème spécifique n°2	43
3) – Par rapport au problème spécifique n°3	43
H– TECHNIQUE DE DEPOUILLEMENT DES DONNEES	42
I - OUTILS DE PRESENTATION DES DONNEES	43
II – APPROCHE THEORIQUE	43
A– APPROCHE THEORIQUE LIEE AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1	44
1 – Présentation de la théorie retenue	44
2 – Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1	44
B- APPROCHE THEORIQUE LIEE A PROBLEME SPECIFIQUE N°2	44
1 – Présentation de la théorie retenue	44
2 – Seuil de décision pou la vérification de l'hypothèse n°2	45
C – APPROCHE THEORIE LIEE AU PROBLEME SPECIFIQUE N°3	45
1 – Présentation de la théorie retenue	45
2 – Seuil de décision lié au problème spécifique n°3	45
<u>SECTION 2</u> . DE LA COLLECTTE DES DONNEES AUX APPROCHES DE	46

SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA METHODE D'ENVOI EN FORMATION PAR LA DRH/MTA.	
<u>PARAGRAPHE 1</u> : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES : LE DIAGNOSTIC ETABLI	46
I – COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES	46
A – COLLECTE DES DONNEES	46
1 - Préparation de l'enquête	46
2 – Réalisation de l'enquête	47
3 – Les difficultés rencontrées	47
4 – Les limites des données recueillies	47
B – PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES DE L'ENQUETE	47
1 – Présentation et analyse des données d'enquête relative à la non identification des besoins réels de formation par la DRH/MTA	47
2 - Présentation et analyse des données d'enquête relative à la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique	49
3 – Présentation et analyse des données d'enquête relative à l'absence d'évaluation des résultats de formation	51
II – VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	52
A - VERIFICATION DES HYPOTHESES	52
1 – Degré de vérification de l'hypothèse N° 1	52
2 – Degré de vérification de l'hypothèse N° 2	52
3– Degré de vérification de l'hypothèse N° 3	53
B - ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	53
1- Etablissement du diagnostic lié au problème spécifique N°1	53
2 - Etablissement du diagnostic lié au problème spécifique N°2	54
3 - Etablissement du diagnostic lié au problème spécifique N°3	54
<u>PARAGRAPHE 2</u> : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	55
I – APPROCHES DE SOLUTIONS	55

A - APPROCHE DE SOLUTION AU PROBLEME DE LA NON IDENTIFICATION DES BESOINS REELS DE FORMATION	55
1) – Organisation des séances de sensibilisation	55
2) – Mise en place d'un dispositif clair d'identification	55
B - APPROCHE DE SOLUTION AUX PROBLEMES DE LA NON IMPLICATIONS DE LA DRH DANS LE PROCESSUS D'ENVOI EN FORMATION	56
C - APPROCHE DE SOLUTION AUX PROBLEMES DE L'ABSENCE D'EVALUATION DES FORMATIONS	57
II - CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	58
A - RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DE LA DRH	58
B - RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DU MTA	59
III - TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE	60
CONCLUSION GENERALE	61
BIBLIOGRAPHIE	62
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

CONDITIONS D'AMELIORATION DE LA METHODE D'ENVOI EN FORMATION PAR LA DRH/MTA

ANNEXE N° 2

Tableau n°1 : Regroupement des Problèmes par centres d'intérêt

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	La méthode d'envoi en stages formation du personnel par la DRH/ MTA	<ul style="list-style-type: none"> - non identification des besoins réels en formation - non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation de courte durée assurés par IDEA – International - absence d'évaluation des résultats des formations - Non couverture des besoins essentiels en formation du MTA par les stages de formations organisés par la Belgique - Non association de la DRH au processus des envois en stage de formation assurés par la Belgique - Non recherche par la DRH des stages de formation au profit des agents - Inadéquation entre les stages de formation de longues durées offerts par les organismes étrangers et les besoins réels du MTA - Candidats méritants souvent bloqués pour l'obtention des bourses nationales de stage - Inexistence d'un plan de formation réglementaire à la DRH - Curieuse pratique de régularisation d'inscription non réglementaire - non mise en oeuvre des recommandations des Politiques nationales du tourisme et de l'artisanat en matière de formation des cadres 	Le caractère non efficace de la méthode d'envoi en stage de formation par la DRH/MTA	L'amélioration de la méthode d'envoi en stage de formation par la DRH/MTA
2	La gestion des recrutements par la DRH/ MTA	<ul style="list-style-type: none"> - non analyse préalable des besoins en personnel - recrutement frauduleux d'agents - Poursuite des recrutements d' Agents malgré les mesures d'assainissement indiquées par le MFPTRA et le MFE - non recrutement des experts recommandés par la Politique nationale du Tourisme - recrutement anarchique en nombre et en compétence 	Gestion inefficace des recrutements par la DRH/ MTA	Problématique d'une gestion efficace des recrutements par la DRH/ MTA

3	Méthode de Suivi des carrières par la DRH / MTA	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'un système réel d'évaluation des cadres à la DRH - retard dans la prise des actes de nomination et d'engagement des agents <ul style="list-style-type: none"> - non suivi des dossiers des agents par la DRH - mutation fantaisiste des cadres - Non maîtrise des positions des agents par la DRH - non maîtrise des compétences des cadres par la DRH 	Méthode non appropriée de suivi des carrières par la DRH/ MTA	Problématique de l'instauration d'une méthode appropriée de suivi des carrières par la DRH/MTA
4	Conditions de travail du gestionnaire des RH	<ul style="list-style-type: none"> - caractère restreint de l'effectif de la DRH - insuffisance et exigüité des bureaux à la DRH - manque de moyens de travail à la DRH - manque de matériel roulant pour le déplacement du personnel de la DRH - manque de personnel au secrétariat - pénurie des cadres qualifiés du tourisme et de l'artisanat 	Mauvaises conditions de travail à la DRH/MTA	Problématique de l'amélioration des conditions de travail de la DRH/MTA

Source : Etat des lieux réalisé

ANNEXE N° 6

Tableau N°4 : Synthèse du rôle et du domaine d'intervention des trois catégories d'acteurs engagés dans la production de la formation.

	Rôle attendu	Production spécifique	Principal savoir-faire mobilisé	Acteurs dans l'entreprise (exemple)	Type de qualité influencée
Maître d'ouvrage	<ul style="list-style-type: none"> . fixe les objectifs et les orientations générales de la formation . formule les demandes de formation . choisit le maître d'œuvre . contrôle la mise en œuvre des compétences en situation de travail . fixe les enveloppes budgétaires 	<ul style="list-style-type: none"> . rédige les cahiers des charge 	<ul style="list-style-type: none"> . démarche sociotechnique . management des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> . direction de l'entreprise . direction des ressources humaines . hiérarchie et responsables opérationnels . chef de projet 	<ul style="list-style-type: none"> . qualité d'orientation . qualité de conception
Maître d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> . traduit les objectifs et les orientations en commandes opérationnelles . contrôle la réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> . rédige les cahiers des charges de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> . ingénierie des ressources humaines et de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> . direction de la formation . cabinets en ingénierie des ressources humaines et de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> . qualité de conception
Prestataires de formation	<ul style="list-style-type: none"> . organise réalise les prestations de formation sur la base des cahiers des charges 	<ul style="list-style-type: none"> . construit les progressions de formation 	<ul style="list-style-type: none"> . ingénierie pédagogique. . psychopédagogue . technologie éducative 	<ul style="list-style-type: none"> . organisme et centres de formation . formateurs 	<ul style="list-style-type: none"> . qualité de réalisation

Source : Comment Manager la Qualité de la Formation

ANNEXE N° 3

FICHE INDIVIDUELLE D'APPRECIATION DES PERFORMANCES

ETAT CIVIL DE L'APPRECIÉ

1

NOM ET PRENOM

NUMERO MATRICULE

DATE DE NAISSANCE

SITUATION DE FAMILLE

EMPLOI ACTUEL

MINISTERE

DIRECTION

SERVICE

DATE D'ENTREE A L'ADMINISTRATION
UTILISATRICE

DATE D'ENTREE DANS LA FONCTION

EMPLOIS SUCCESSIVEMENT OCCUPES DANS L'ADMINISTRATION UTILISATRICE

DU

AU

2

1

2

3

PERIODE DE L'ENTRETIEN

3

PERIODE COUVERTE PAR L'APPRECIATION

DATE DE L'ENTRETIEN

DATE DU PRECEDENT ENTRETIEN

FONCTION DE L'APPRECIATEUR

NOM DE L'APPRECIATEUR

4

BILAN DE L'ANNEE ECOULEE

RAPPEL DES OBJECTIFS FIXES	RESULTATS OBTENUS										
1	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">Très bon</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Bon</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Moyen</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Insuffisant</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">ou</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">% atteint</td><td style="width: 50px;"></td></tr> </table>	Très bon		Bon		Moyen		Insuffisant		% atteint	
Très bon											
Bon											
Moyen											
Insuffisant											
% atteint											
2	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">Très bon</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Bon</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Moyen</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Insuffisant</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">ou</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">% atteint</td><td style="width: 50px;"></td></tr> </table>	Très bon		Bon		Moyen		Insuffisant		% atteint	
Très bon											
Bon											
Moyen											
Insuffisant											
% atteint											

Traduction des objectifs quantitatifs ou chiffrés en résultats d'appréciation

Résultats objectifs	Equivalence	Appréciation
90% et plus	Très bon	4
De 70% à 89%	Bon	3
De 50% à 69%	Moyen	2
En dessous de 50%	Insuffisant	1

5

Appréciation des performances du personnel non cadre

Très bon

Bon

Moyen

Insuffisant

4

3

2

1

Critères relatifs à la personne

Sens des responsabilités

- Possède les connaissances requises pour tenir le poste
- Maîtrise le contenu de son poste
- Organise ses activités et se fixe un plan de travail
- Respecte les procédures et règles

Honnêteté – Franchise

- Préserve, par son comportement, l'outil de travail et les biens appartenant à l'Administration utilisatrice
- Dit les choses clairement et agit tel qu'il le pense
- Est crédible dans ses faits et gestes

Critères relatifs au comportement

Assiduité

- Vient au travail à l'heure et respecte les horaires de Travail
- Ne néglige pas le travail pour ses activités Personnelles ou pour bavarder
- Est appliqué à sa tâche

Disponibilité

- Respecte les rendez-vous et tient ses engagements
- Aime ce qu'il fait et le fait bien
- Persévérant

Critères relatifs aux résultats

Quantité du travail

- % de travail réalisé
- Fournit un volume de travail suffisant
- Rendement par rapport aux exigences du poste

Qualité du travail

- Soin et rapidité d'exécution du travail
- Respect des délais
- Organise son temps de façon efficace et productive
- Volonté de progression
- Qualité d'analyse et des suggestions

5

Appréciation des performances du personnel cadre

Très bon

Bon

Moyen

Insuffisant

4

3

2

1

Critères relatifs à la personne

Connaissance du métier

- Possède l'ensemble des connaissances requises pour tenir le poste
- Maîtrise les différents aspects caractérisant son métier
- Se tient au courant de l'évolution des connaissances liées à son métier
- Comprend l'orientation et les objectifs de l'Administration utilisatrice et de son environnement

Sens de l'organisation

- Organise et met en œuvre un plan de travail
- Planifie les activités de ses collaborateurs
- Organise et classe les documents

Disponibilité et esprit d'équipe

- Esprit de sacrifice et de persévérance
- Recherche de synergie dans l'organisation du travail
- Solidarité envers les collègues et collaborateurs

Management

- Capacité d'organisation de ses collaborateurs
- Aptitude à mobiliser, à motiver, à suivre et à évaluer les collaborateurs
- Aptitude à négocier et à fixer des objectifs, à déléguer et à former
- Capacité à gérer les conflits, à créer un cadre de développement de ses collaborateurs

Critères relatifs au comportement

Quantité et qualité de travail

- Respect des délais dans le travail
- Pourcentage de réalisation de son PTA
- Maîtrise des coûts de son département ou division
- Qualité scientifique et technique du travail réalisé

Critères relatifs aux résultats

Conduite des entretiens d'appréciation de ses collaborateurs dans les délais prévus

- A apprécié ses collaborateurs dans un esprit d'équité et de rigueur professionnelle
- A fixé des objectifs réalistes et mesurables à ses collaborateurs
- A fini l'entretien d'appréciation de ses collaborateurs dans le délai prescrit.

6

PERSPECTIVES POUR L'ANNEE A VENIR NOUVEAUX OBJECTIFS	MOYENS
1	1
2	2

7

BESOIN (S) EN FORMATION

FORMATION (S) SUIVIE (S) DEPUIS 3 ANS

FORMATION (S) COMPLEMENTAIRE (S) PREVUE (S)

FORMATION (S) SOUHAITEE (S)

8

EVOLUTION PERSONNELLE SOUHAITEE PAR L'APPRECIÉ

9

VALORISATION DES APPRECIATIONS

	N° d'ordre	Appréciation (rubriques 4 & 5)	Pondération	TOTAL
Critères	01		10	
	02		10	
	03		10	
	04		10	
	05		10	
	06		10	
Objectifs	01		20	
	02		20	
		TOTAL	100	

Peut bénéficier de :

Avancement

Prime de performance

Promotion

10

SYNTHESE DE L'ENTRETIEN

Observations de l'apprécié

Observations de l'Appréciateur

Signature

Signature

ANNEXE N° 4

FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE

Fiche n°01	Nom du poste	PAGE 1/
Date	Siège	
Position Hiérarchique	N+1 : N-1 :	
Lieu d'exercice	Siège –	
Raison d'être du poste		
Connaissances acquises		
Formation type		
Diplôme type		
Expérience minimum		
Finalités et responsabilités		
Relations de travail	<u>En interne</u> <u>En externe</u>	

1

2

3

4

Résultats attendus

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation sur le thème : « **Conditions d'amélioration de la méthode d'envoi en formation par la DRH/MTA** » nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes pour nous aider à identifier les causes réelles des problèmes identifiés.

I – Identification de l'enquête

- 1 – Date de prise de service.....
2 – Poste occupé.....

II – Quelle est selon vous la cause de la non identification des besoins réels de formation ?

- Méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins
 Mauvaise volonté des responsables chargés de le faire
 Utilisation d'outils inappropriés d'identification des besoins
 Autres à préciser.

III – Qu'est-ce qui selon vous explique la non implication de la DRH dans le processus des envois en stages de formation assurés par IDEA International et la Belgique ?

- Banalisation de l'existence de la DRH
 Crainte de retard dans la procédure
 Non perception par les décideurs du rôle de la DRH en la matière
 Autres, à préciser

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

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

NB : Ne cocher qu'une réponse par question

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION