



REPUBLIQUE DU BENIN

* * * * *

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

* * * * *

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

* * * * *

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

* * * * *

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

OPTION :

Management

FILIERE :

Gestion des Ressources Humaines

Année académique

2006-2007

***AMELIORATION DE LA PRATIQUE DE LA GESTION DE LA
FORMATION AU MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE : Cas du Personnel
Administratif***

Réalisé et soutenu par :

Alain ZOULIN

Sous la Direction de :

Maître de Stage :

Célestin MONTEIRO

Secrétaire Général du MESFP

Enseignant à l'ENAM

Directeur de Mémoire :

Martin DAVOH

Directeur des Ressources Humaines et
de la formation de la Poste du Bénin SA

Enseignant à l'ENAM

AOUT 2007

IDENTIFICATION DU JURY

JURY N°...

Président : ZINSOU Brice

Vice -Président : ADOMOU Pierre-Claver

Membre :

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

DEDICACE

- A mon père Christophe ZOULIN, et ma mère Clémentine AKOKPONHOUE, voyez en ce travail, le couronnement des multiples efforts consentis pour assurer mon éducation ;
- A mon épouse Roseline WANKOU, pour son soutien et sa disponibilité ;
- A mes enfants Sage, Arolaine, Doralsio, que ce travail soit pour vous un exemple à suivre et à dépasser ;
- A mes frères et sœurs pour vos aides et soutiens.

A vous tous, je dédie ce modeste travail.

REMERCIEMENTS

Ce présent travail réalisé après deux années d'études au cycle II de l'ENAM, l'a été, grâce aux apports des uns et des autres à qui je veux ici témoigner ma reconnaissance :

- A l'Eternel, Dieu Tout Puissant qui m'a soutenu et m'a donné la force de faire ce travail ;
- A monsieur Martin DAVOH, mon directeur de mémoire qui, malgré ses multiples occupations, m'a beaucoup aidé dans la réalisation de ce travail ;
- A tout le corps professoral et tout le personnel administratif de l'ENAM, qui m'ont donné l'encadrement nécessaire à la réussite de ma formation ;
- A tous les collègues stagiaires, en l'occurrence ceux de la filière "GRH", pour le comportement exemplaire et bénéfique dont chacun a fait preuve au cours de ces deux années d'études ;
- A tout le personnel du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle, en l'occurrence mes chefs hiérarchiques, pour leur soutien et disponibilité pendant la formation et ou cours du stage ;
- A monsieur Célestin MONTEIRO, le SGM, pour avoir accepté de parrainer mon stage,
- A monsieur Bernard A.TOSSOU, ex régisseur central du Ministère, pour son appui de qualité et toute l'attention dont il a fait preuve à mon égard depuis mon parcours professionnel ;
- A tous mes parents et amis pour leurs conseils de tout genre ;
- A tous ceux qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACE : Agents Contractuels de l'Etat

APE : Agents Permanents de l'Etat

CNABS : Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stage

DGFPCS : Direction Générale de la Formation Professionnelle Continue et Stage

DRH : Direction des Ressources Humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MESFP : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle

MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique

N° : Numéro

P : Page

RH : Ressources Humaines

SGAPE : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

SSFCEP : Service des Stages et de la Formation Continue en Emplois Publics

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

Tableau 2 : Tableau de bord de l'étude

Tableau 3 : Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n°1

Tableau 4 : Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n°1

Tableau 5 : Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n°2

Tableau 6 : Répartition des données d'enquête par rapport au problème spécifique n°3

Tableau 7 : Tableau de synthèse de l'étude

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du MESFP

Annexe 2 : Questionnaire adressé aux responsables du MESFP

Annexe 3 : Questionnaire adressé au personnel administratif du MESFP

Annexe 4 : Guide d'entretien adressé au C/ SSFCEP

GLOSSAIRE

Ressources humaines : c'est l'ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels utilisés par une organisation pour réaliser ses objectifs.

Gestion des ressources humaines : c'est la fonction de l'entreprise qui s'occupe de la gestion dynamique des hommes et des femmes qui y travaillent.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : appelée encore gestion prévisionnelle des ressources humaines, la GPEC, est une sous-fonction de la GRH qui a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel en nombre et en quantité nécessaires pour exercer des activités et les responsabilités qui se révéleront indispensables à la vie et à l'évolution de l'entreprise.

Emploi : c'est l'ensemble des activités ayant des caractères et des exigences spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs.

Carrières : c'est l'ensemble des étapes successives que parcourt un agent depuis son entrée dans l'organisation jusqu'à sa sortie.

Plan de ressources humaines : ce sont des documents ou des stratégies qui visent à combler les écarts existants entre les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et les ressources humaines disponibles.

Rendement ou performance : c'est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

L'évaluation des ressources humaines : c'est un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les activités exercées et les comportements d'un agent pendant une période donnée dans une organisation. Elle regroupe l'évaluation de la performance et l'évaluation du potentiel.

Droit à la formation : c'est la possibilité donnée à chaque salarié de compléter ou de poursuivre la formation déjà acquise par lui, pendant son cycle normal d'étude ou au cours de son activité professionnelle.

Besoin en formation : le besoin exprime un écart entre la situation actuelle et la situation attendue. Le besoin en formation résulte donc d'un manque, d'une insatisfaction, d'une attente, d'un dysfonctionnement.

RESUME

Face aux exigences technologiques et socio-économiques, l'Administration Publique Béninoise se doit, de mettre en œuvre des actions concrètes de développement et de régulation. Dans ce cadre les ressources humaines constituent le capital le plus important sur lequel il faut investir et les actions de formation ont un rôle essentiel à jouer dans cette stratégie de développement et de valorisation du capital humain. Mais il est curieux de constater que, ce mécanisme de gestion qu'est la formation du personnel ne constitue pas encore une priorité pour les autorités du MESFP.

Face à cette situation, il nous a paru nécessaire de mener une réflexion à ce propos, d'où l'intitulé de notre sujet de mémoire : « **Amélioration de la pratique de la gestion de la formation au MESFP : cas du personnel administratif** ». L'**objectif général** poursuivi par ce travail de recherche, est de contribuer à la création d'un cadre de mise en place d'une bonne pratique de la gestion de la formation du personnel administratif du ministère. **Les problèmes spécifiques** de l'étude sont : la non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation, l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du ministère, l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère. A cet effet nous nous sommes fixé comme **objectifs spécifiques**:

- de contribuer à une bonne maîtrise des dispositions et structures légales en matière de formation;
- d'analyser les actions de formation mises en œuvre jusque là et de proposer une typologie d'actions concrètes de formation ;
- de proposer des approches de solutions et des stratégies par la mise en œuvre des conditions et des outils appropriés pour une meilleure gestion de la formation.

En se fondant sur ces objectifs, nous avons formulé certaines hypothèses. Après une analyse des données recueillies aux moyens d'exploration et d'enquête de terrain, nous avons constaté que les hypothèses posées ont été partiellement vérifiées. A cet effet, nous avons proposé des solutions et fait certaines recommandations qui se résument à : la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication, d'une politique de formation, d'une implication efficace de l'encadrement dans le système de formation ainsi qu'à la mise en place de conditions optimales de travail et d'outils de référence adéquats.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA
PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

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

Paragraphe 1 : Présentation générale du MESFP

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur le fonctionnement du MESFP

SECTION II : Choix de la problématique et vision globale de sa résolution

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique choisie

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE A LA
METHODOLOGIE ADOPTEE POUR LA RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE
RETENUE

SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses de l'étude

Paragraphe 2 : Revue de littérature liée à la problématique choisie

SECTION II : Méthodologie adoptée

Paragraphe 1 : Approche empirique

Paragraphe 2 : Approche théorique

CHAPITRE DEUXIEME : DE LA COLLECTE DES DONNEES DE VERIFICATION DES
HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE
SOLUTIONS PROPOSEES

SECTION 1 : L'organisation de la collecte des données et établissement du
diagnostic

Paragraphe 1 : Organisation de la collecte des données et difficultés rencontrées

Paragraphe 2 : Analyse des données et établissement du diagnostic

SECTION II : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Approches de solutions pour une meilleure gestion de la formation

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte socio-économique globalisé où les mécanismes de marché exacerbent la concurrence et où les attentes des clients sont toujours plus élevées et singulières, les organisations doivent repenser leurs missions et orienter leurs activités vers davantage de tâches de régulation. Leurs prestations ne pourront être garanties et efficaces, que dans un environnement administratif souple, compétitif et créatif. Dans cette optique, les hommes et les femmes sont envisagés comme des êtres qui ont des ressources qu'il faut mobiliser, développer et conserver en vue de fournir aux organisations une main-d'œuvre productive stable et satisfaite. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) occupe de plus en plus une place de choix dans la formulation et l'implantation des stratégies des organisations soumises aux exigences de leur environnement externe et de leur dynamique interne.

En d'autres termes, les organisations doivent savoir optimiser la gestion des hommes c'est-à-dire avoir la bonne personne au bon endroit et gérer adéquatement les compétences dans un contexte de management.

Mais, force est de constater que, dans certaines organisations publiques béninoises, ce précieux outil, qu'est la GRH, n'est souvent pas appréhendé dans toutes ses dimensions. Ces organisations se préoccupent plutôt de la gestion administrative du personnel ignorant de ce fait, "la dimension humaine", facteur sensible d'implication étroite des hommes dans la perspective de croissance des performances des entreprises. Au nombre de celles-ci, se trouve le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (MESFP). Ceci est d'autant plus vrai que les agents et cadres à divers niveaux de ce ministère se plaignent, les uns, des difficultés rencontrées dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes, les autres, des conditions peu incitatives concernant leur propre développement. Le MESFP devrait donc dépasser le simple cadre de prise d'actes administratifs pour la mise en œuvre de politique cohérente de gestion des ressources humaines. Dans ces conditions et surtout pour éviter de tomber dans un carcan administratif, le ministère se doit de mettre en œuvre certains mécanismes de gestion - recrutement, formation, communication, gestion prévisionnelle, rémunération, évaluation...- susceptibles de garantir à son personnel un rendement efficace. Il se trouve que chacun de ces mécanismes est en étroite interaction avec **la formation**, présentée comme la pièce maîtresse de toute politique de développement des organisations. Elle constitue l'une des principales actions de régulation d'un plan de ressources humaines.

Mais malheureusement, ce mécanisme de gestion qu'est la formation du personnel souffre d'un certain nombre de dysfonctionnements parmi lesquels, on peut citer l'inexistence d'une politique de formation, d'un plan de formation et d'un budget de formation et l'absence d'un plan de carrière au sens horizontal du terme. C'est pour cette raison, qu'au nombre des problématiques identifiées au cours de notre stage pratique, nous avons décidé d'orienter nos recherches dans le sens de l'amélioration de la pratique actuelle de la gestion de la formation du personnel administratif du MESFP.

C'est donc, aux fins de diagnostiquer, d'analyser, d'apprécier puis de tenter d'apporter quelques solutions à ces dysfonctionnements, que nous avons choisi de porter la rédaction de notre mémoire de fin de formation sur le sujet intitulé : « **Amélioration de la pratique de la gestion de la formation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle : Cas du personnel administratif** ».

Dans cette perspective, notre étude s'articulera autour de trois (3) chapitres répartis comme suit :

- DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ;
- DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE ADOPTEE POUR LA RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE;
- DE LA COLLECTE DES DONNEES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES.

Précisons qu'avant la fin de notre travail, le cadre d'étude qu'est le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (MESFP) a changé de dénomination suite au remaniement ministériel intervenu le 17 juin 2007 pour devenir Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS). Ceci n'a nullement affecté la substance de notre travail puisque les structures du MESFP continuent de fonctionner jusqu'à présent.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

***DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA
PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE***

La recherche scientifique est une activité qui consiste à établir un diagnostic lié à un système afin d'y apporter des solutions.

Cet exercice auquel nous nous appliquerons nous permettra d'aborder dans la première partie de ce chapitre, la présentation du cadre Institutionnel de l'étude et les observations de stage (section 1), et dans la deuxième partie, le choix de la problématique et la vision globale de sa résolution (section 2).

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

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (MESFP) nous a servi de cadre Institutionnel, pour notre stage pratique aux fins de mener les recherches nécessaires à notre étude. Dans ce cadre, après avoir procédé à sa présentation générale (paragraphe 1), nous ferons l'état des lieux à partir de nos observations de stage (paragraphe 2) afin de dégager les différents problèmes auxquels il se trouve confronté.

Paragraphe 1 : Présentation générale du MESFP

Il s'agira de présenter le ministère à travers ses missions, ses attributions et sa structuration.

A- Missions et attributions du ministère

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (MESFP) est l'un des ministères créés par décret n° 2006-613 du 19 novembre 2006 portant Composition du Gouvernement de la République du Bénin et les décrets n° 2006-622 du 29 novembre 2006 et n° 2007-002 du 8 janvier 2007 qui l'ont modifié. Il est issu de la fusion du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de Recherche Scientifique (MESRS) et du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP) précédemment distincts à l'issue de l'éclatement du Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS) intervenu en 2001.

Le MESFP a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique de l'Etat en matière d'enseignement technique et supérieur, de la Formation Professionnelle et de la Recherche Scientifique, conformément aux conventions internationales, aux lois et aux règlements en vigueur en République du Bénin et à la politique du Gouvernement dans le domaine du développement des ressources humaines.

Le domaine de compétence du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle couvre l'ensemble des activités d'éducation, de formation et de

recherche dans l'enseignement technique et l'enseignement supérieur d'une part et la formation professionnelle d'autre part. A ce titre, relèvent entre autres, de ses attributions :

- la détermination des objectifs de formation et de recherche, en concertation avec les partenaires sociaux et institutionnels de l'Education ;
- la définition des modalités de formation à l'étranger, d'authentification et de délivrance des équivalences de diplômes au Bénin ;
- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des personnels administratifs et techniques spécifiques au domaine des enseignements technique et supérieur, de la formation professionnelle et de la Recherche Scientifique ;
- la gestion des carrières des personnels enseignants, de recherche, administratif et technique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle en relation avec le Ministère en charge de la Fonction Publique ;....

B- Structuration du ministère

Pour l'accomplissement de ses tâches, le MESFP dispose d'un certain nombre de structures, conformément à son organigramme (annexe n°1):

a- Les structures rattachées au Ministre : ce sont : la Direction de l'Inspection et de la Vérification Interne, la Cellule de Communication du ministère, le Secrétariat Particulier.

b- Le cabinet du Ministre : c'est l'ensemble des collaborateurs rattachés à la personne du Ministre. Il est composé d'un Directeur de Cabinet, d'un Directeur Adjoint de Cabinet, de cinq Conseillers Techniques, d'un Assistant du Ministre, d'un Chef de la Cellule de la Communication du ministère, d'un Secrétaire Particulier, d'un Attaché de Cabinet.

c- Le Secrétariat Général du Ministère : il assure sous l'autorité du Ministre, la Coordination des activités des Directions Centrales, des Directions Techniques, ainsi que le suivi des activités des Organismes sous tutelle. Le Secrétaire Général est assisté d'un Secrétaire Général Adjoint qui le supplée en cas d'absence ou d'empêchement.

d- Les Directions Centrales : ce sont des structures d'appui du ministère. Il s'agit de la Direction des Ressources Financières et du Matériel, de la Direction des Ressources Humaines, et de la Direction de la Programmation et de la Prospective.

e- Les Directions Générales et assimilées : elles regroupent sous leur autorité

respective, des Directions Techniques spécifiques assurant l'exécution des missions connexes du ministère. Ce sont : la Direction Générale de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur, la Direction Nationale de la Recherche Scientifique et Technique.

f- Les Directions Techniques Nationales : ce sont des structures opérationnelles du ministère. Certaines Directions Techniques sont directement rattachées au Secrétariat Général du Ministère. Il s'agit de : la Direction des Bourses et Secours Scolaires et Universitaires, la Direction des Examens et Concours, la Direction de l'Inspection et de l'Innovation Pédagogique, et la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance. D'autres sont rattachées aux Directions Générales. Il s'agit de : la Direction de l'Enseignement Technique, la Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelle, la Direction de l'Organisation et du Suivi de l'Enseignement Supérieur, la Direction de la Coopération et des Equivalences de Diplômes, la Direction de la Stratégie et du Développement Scientifique et Technique, et de la Direction des Programmes.

g- Les Organismes et Etablissements Publics sous tutelle : ils comprennent l'Université d'Abomey- Calavi, l'Université de Parakou, le Centre National des Œuvres Universitaires, l'Office du Baccalauréat, le Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique.

h- Les Organes Consultatifs et/ ou délibératifs : ce sont : le Conseil National de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, le Conseil Consultatif National de l'Enseignement supérieur, le Conseil Consultatif National de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, le Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique, la Commission Nationale des Bourses et Secours Scolaires et Universitaires, la Commission Nationale d'étude des Equivalences de Diplômes.

Supprimé : ¶

Ce sont, autant de structures composées **d'un personnel administratif** qui constitue la cheville ouvrière qui aide le ministère à atteindre ses objectifs. On en distingue plusieurs types à savoir :

Mis en forme : Police :Gras

- le personnel administratif commun ;
- le personnel de la recherche scientifique et technique ;
- le personnel de l'action culturelle ;
- le personnel des travaux publics ;
- le personnel des services informatiques ;
- le personnel de l'administration centrale des finances ;
- le personnel du développement rural

Au sein de chaque groupe du personnel administratif se trouvent différents corps. Les agents de ces différents groupes sont répartis suivant leur niveau de qualification professionnelle en cinq (05) catégories A, B, C, D, E.

Les agents contractuels de l'Etat sont classés quant à eux en quatre (04) catégories A, B, C et D.

Les catégories sont subdivisées en échelles et les échelles en échelons. Les agents soumis au même statut particulier et ayant vocation au même grade constituent un corps. Chaque corps comprend un ou plusieurs grades. Le grade définit la position de l'agent dans la hiérarchie de son corps. Les corps des catégories A B C et D correspondent à des formations professionnelles précises à partir de certains diplômes de base requis ou de leurs équivalents. Les corps de la catégorie E correspondent à des emplois n'exigeant ni aucun diplôme de base ni aucune formation préalable.

D'autres types d'agents administratifs existent. Il s'agit des agents contractuels inscrits sur les Projets d'Investissement Publics (PIP). Leur utilité n'est plus à démontrer lorsqu'on sait que le personnel administratif, agent permanent de l'Etat (APE) est en nombre insuffisant.

Mis en forme : Retrait :
Gauche : 0 cm

En définitive, le MESFP est une organisation bien structurée qui a des attributions précises pour l'accomplissement de ses missions. Pourtant, dans son fonctionnement quotidien, il est confronté à de sérieux problèmes en dépit de certains atouts qui le caractérisent.

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, notre stage a eu lieu à la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Paragraphe 2 : Observations de stage

Il s'agit de la restitution des mécanismes de fonctionnement de la DRH et de l'inventaire des atouts et problèmes identifiés.

A- Fonctionnement de la DRH

1- Organisation de la DRH

Depuis l'éclatement du Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique en 2001, le sous-secteur de l'Enseignement Supérieur n'a jamais disposé d'une DRH, ce volet étant régulièrement inscrit dans les attributions de la Direction de l'Administration (DA). Mais conscient du fait que c'est l'homme qui est au centre de toutes préoccupations et conformément aux recommandations des décideurs politiques, le MESFP a fini par se doter d'une DRH. **L'existence de cette direction dans le Ministère est une opportunité** dans l'élaboration des politiques de ressources humaines. La DRH est

Amélioration de la Pratique de la gestion de la formation au MESFP : cas du personnel administratif

donc l'une des directions centrales du MESFP. C'est l'organe de conception, d'application et de contrôle des règlements et normes en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH). A ce titre, elle est chargée:

- de coordonner la gestion des personnels du MESFP et celui des organismes sous tutelle, conformément aux règles et statuts en vigueur ;
- de définir, en liaison avec les Directions Générales, Centrales et Techniques concernées, les règles relatives aux mouvements des personnels ;
- de veiller à l'utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines (RH) ;
- d'élaborer le projet de développement des ressources humaines et d'en assurer l'exécution après adoption ;
- de coordonner les efforts de formation et de valorisation professionnelle des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche du ministère ;
- de veiller à la protection sanitaire et sociale des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail ;
- de suivre la carrière du personnel ;
- de gérer la promotion des agents en collaboration avec les structures concernées des autres ministères ;
- d'assurer les mutations des personnels enseignant, administratif, technique et de recherche ;
- de veiller à la gestion de temps de travail ;
- d'identifier et de planifier les besoins en ressources humaines ;
- d'assurer la gestion du fichier informatique des personnels du ministère.

Pour l'exécution de ces activités, la direction dispose, au moment où nous faisons notre stage, de trois (3) services sur cinq (5) prévus par l'arrêté 2007 n°135/MESFP/DC/SGM/DRH/SA du 25 avril 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la direction, les deux autres à savoir le Service des Affaires Juridiques, du Contentieux et des Archives et le Service de la Prévision et de la Formation n'étant pas encore bien fonctionnels. Notre description va d'abord donc porter sur ces trois services :

1- Le Service Administratif et Financier (SAF)

Sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines, le SAF est chargé de coordonner les activités à caractère administratif et financier de la direction. Il comprend une Division des Affaires Administratives et une Division des Affaires Financières et du Matériel.

2- Le Service du Personnel de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (SP-ESRS)

Ce service est sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines. Il est chargé de coordonner les activités relatives à l'administration et à l'organisation de la carrière du personnel de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Il comprend une Division Gestion du Personnel Enseignant et une Division Gestion du Personnel Administratif et Technique.

3- Le Service du Personnel de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (SP-ETFP)

Sous l'autorité du directeur des ressources humaines ce service est chargé de coordonner les activités relatives à l'administration et à l'organisation de la carrière des personnels de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle. Il comprend une Division Gestion du Personnel Enseignant et une Division gestion du Personnel administratif et technique.

2- Etat des lieux de base

Il s'agit de voir, au cours de cet état des lieux, comment on organise et on gère en pratique la formation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle. A cet effet, nos observations de stage porteront sur les enjeux stratégiques sous-jacents et sur quelques options tactiques indispensables dans le cadre de l'élaboration d'une politique de formation. Après cela, nous relèverons les dysfonctionnements relatifs au cadre juridique et institutionnel en matière de formation, au cadre organique formel et aux actions de formation mises en œuvre dans le ministère.

a- Les enjeux stratégiques

Les enjeux organisationnels – managériaux, financiers et humains - sont les plus considérables auxquels doivent se rattacher les actions de formation dans une structure. Les enjeux financiers qui concernent les dépenses engagées pour la mise en place d'actions de formation devraient profiter à toutes les catégories du personnel du ministère ; ce qui n'est pas le cas dans la mesure où les ressources financières destinées au volet formation vont le plus souvent à l'endroit du personnel technique en l'occurrence les enseignants.

En effet, vu l'importance des missions ou tâches dont le personnel administratif a la charge dans ce ministère, il apparaît clair que la fonction de ces agents est transversale, ce qui devrait permettre à l'autorité de lui accorder une certaine priorité. Mais il se fait que ce

**Amélioration de la Pratique de la gestion de la formation au MESSP : cas du personnel
administratif**

personnel de support qui travaille dans l'ombre et dont le rôle combien sensible n'est plus à démontrer, est ignoré au profit du personnel enseignant dont le nombre est quand même sensiblement égal à celui du personnel administratif. Ainsi, l'autorité accorde une priorité au personnel enseignant en matière de formation dans le ministère, en dépit des nombreuses demandes en formation de la part des agents du personnel administratif.

L'existence de ces demandes en formation provenant des agents est un atout.

Cependant, la dimension humaine est loin d'être la seule importante. Les enjeux managériaux et humains sont sans nul doute aussi déterminants : point de bon management désormais sans un effort permanent, global de formation et d'adaptation de la force de travail. Les performances et les niveaux de satisfaction des agents, la robustesse et la souplesse adaptative de l'organisation, sa capacité à survivre et à se développer en dépendent étroitement.

Même au plan communicationnel, rares sont les structures de formation qui proposent des actions de formation surtout en management à l'endroit du personnel administratif.

Par rapport à ces enjeux, il faut préciser que dans le cadre de la gestion de la formation certains dispositifs devraient être assurés afin de permettre la réussite et l'efficacité de toutes les actions y afférentes. A ce niveau, deux structures à savoir la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction de la Programmation et de la Prospection (DPP) devraient s'investir pour rendre opérationnelles les actions de formation dans le ministère. La DRH a l'initiative de l'élaboration de la politique de formation et du plan de formation. Elle œuvre pour la cohérence entre la politique de formation et les autres politiques des ressources humaines. Elle repère et analyse par le biais de son Service Formation, les besoins de formation du personnel en cohérence avec la politique économique et sociale du ministère et son évolution technologique. La DRH transmet au Ministre du Travail et de la Fonction Publique, les dossiers de mise en stage des agents concernés et suit leur évolution.

La DPP quant à elle, est chargée, en relation avec la DRH, de réaliser, dans le cadre de l'élaboration du budget du ministère, les études prospectives afin de définir et de suivre les programmes d'activités et plans d'actions à mettre en œuvre en matière de formation par le Ministère. Ceci lui permet de loger les activités et les crédits nécessaires aux actions de formation requises dans les Projets des Programmes d'Investissement Publics (PIP).

Amélioration de la Pratique de la gestion de la formation au MESSP : cas du personnel administratif

Ces deux directions doivent donc travailler dans une synergie administrative en matière de formation. Ceci peut leur permettre de mettre en place au sein du ministère, un mécanisme harmonieux de formation.

Face à cette situation, le personnel administratif ne bénéficie d'aucune action de formation et par conséquent n'a pas le profil requis pour répondre favorablement aux exigences de leurs tâches. Cela crée une inadéquation entre leur formation de base et le poste qu'ils occupent. Il ressort de ce constat **une faible qualification du personnel administratif.**

De plus, la plupart des agents de la DRH ne sont pas des agents administratifs formés dans des écoles professionnelles. Or la gestion des personnels enseignant et administratif exige des compétences spécifiques et du professionnalisme. Cette situation fait qu'ils n'exécutent pas correctement et rapidement les tâches qu'on leur confie. Ainsi, on constate que ce personnel n'a pas le profil requis pour l'élaboration et la mise en application d'une politique de formation, au sein du ministère. Il s'agit donc d'une **absence de personnel qualifié pour l'élaboration d'une politique de formation.**

En outre, la DRH du ministère dispose d'un manuel de procédure qui ne répond pas aux exigences évolutives de la Direction, ce qui fait que les dossiers sont traités avec des erreurs et connaissent souvent des retours pour correction. Nous notons à ce niveau une **lenteur dans le traitement et l'acheminement des dossiers administratifs.**

b- Les options tactiques

Trois options tactiques de fond sont de nature à mettre en valeur le potentiel dormant de beaucoup d'organisations et à impulser et dynamiser leur développement. Ce sont:

* Les « organisations apprenantes » : instituer une culture d'organisation apprenante, suppose, un bon potentiel évolutif de la force de travail, un climat social détendu et une démarche préalable de sensibilisation. Dans bien des cas, les changements en vue supposent une modification profonde des mentalités existantes. Comme nous l'avons dit, il n'y a pas une justice dans le ministère par rapport à ces organisations apprenantes. La tendance concernant la cible en cette matière, est le personnel enseignant.

* La formation du personnel d'encadrement : c'est une option à forte valeur ajoutée qui est constituée par les formations managériales de qualité destinées aux dirigeants et aux cadres. Déterminantes à bien des égards, ces formations doivent permettre de :

- rendre ces fonctionnaires sensibles au caractère synthétique des décisions à prendre ;
- comporter une initiation aux nouvelles techniques de gestion (informatique de gestion, nouvelles technologies de la communication...);
- offrir un aperçu des principales méthodes modernes de management, telles que le management par objectifs, la recherche de la qualité, la gestion prévisionnelle et les budgets de programme, la sociologie des organisations...

Il s'agit en fait de renforcer la capacité des dirigeants et cadres à formuler une vision stratégique, à traiter et résoudre rapidement les problèmes organisationnels, à manager avec succès des équipes, à instituer et à exploiter de bons systèmes de communication et d'information.

Au MESFP, la plupart des directeurs sont des cadres supérieurs, des enseignants qui au lieu de bénéficier nécessairement encore des formations plus liées à leur poste se contentent par compte, de leur formation de base, ce qui crée **une inadéquation entre leur formation initiale et les exigences liées à leur poste de travail.**

* L'individualisation de l'effort de formation : il importe que la gestion de la formation puisse tenir de plus en plus attentivement compte du potentiel d'évolution de chaque agent pour réussir une mise en valeur optimale de la force de travail. Parmi les formations qui augmentent les capacités professionnelles des agents, il faut inclure celles qui développent des compétences instrumentales, en particulier informatiques en cherchant à maintenir un bon rythme d'accompagnement.

Pour ce qui concerne ces formations individuelles, la situation au MESFP n'est pas de nature à garantir une efficacité de la part des agents et le rendement escompté par l'administration. En effet, les quelques rares formations d'adaptation auxquelles prennent part certains agents du ministère sont organisées soit par le ministère en charge de la Fonction Publique (cas des formations en rédaction administrative et en informatique), soit par le Ministère de l'Economie, du développement et des Finances (cas des formations en Système Intégré de Gestion des Finances Publiques). Les séminaires- formations qui sont organisés à l'intention des régisseurs et coordonnateurs des projets sont en réalité, des bilans à mi parcours de la gestion des projets. Les formations de renforcement de capacité que vont suivre certains cadres à l'extérieur sont mal organisées car elles ne se font pas de façon rotative et les formés à leur retour, ne procèdent pas à leur restitution. Il y a donc une insuffisance d'initiatives en matière de formation de la part des autorités du MESFP.

Ces faiblesses nous ont permis de relever de nombreux dysfonctionnements relatifs :

- au cadre juridique et institutionnel en matière de formation ;
- au cadre organique formel de la gestion de la formation ;
- aux actions de formation mises en œuvre.

c- Dysfonctionnements relatifs au cadre juridique et institutionnel en matière de Formation : droit à la formation

Les fonctionnaires et agents relevant de la fonction publique, ont un droit à la formation. Ce droit leur offre la possibilité de bénéficier de quatre types d'actions de formation à savoir :

- des actions organisées à l'initiative de l'administration, ayant pour objectif de maintenir ou d'améliorer la qualification professionnelle des agents ou de prévenir les risques d'inadaptation à l'évolution des méthodes et des techniques. Dans ce cas, le temps passé en formation est considéré comme temps de travail effectif et l'intégralité du traitement des agents est maintenu.
- des actions proposées ou agréées par l'administration en vue de la préparation à des concours ou examens professionnels.
- des actions de formation personnelle à l'initiative des agents eux-mêmes. Celles-ci doivent faire l'objet d'un agrément de l'administration et dans ce cas, l'administration peut opposer un refus, compte tenu de sa vision et de sa santé financière. Ces formations ne sont pas nécessairement en rapport avec l'activité professionnelle de l'agent et peuvent être subordonnées à l'octroi d'une mise en disponibilité ou d'un congé de formation.
- enfin, pour certaines catégories d'agents, des actions de formation et des congés associés plus spécialisés, visant d'autres finalités. C'est ainsi, qu'on peut avoir, des formations syndicales, des formations sur l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail...

Ainsi, tout comme l'Etat face aux citoyens, l'employeur a l'obligation de préserver le droit à la formation des travailleurs. Ce droit apparaît alors comme un droit au profit de tous c'est-à-dire un droit créance dont l'employeur est débiteur et qu'il doit satisfaire en fonction des moyens de l'entreprise. Les types de formation, les conditions et les modalités sont contenus dans les dispositions législatives et réglementaires en matière de formation.

Notre séjour au MESFP nous a permis de constater que les responsables en charge de l'encadrement ignorent "ce droit à la formation de l'agent administratif". Ceci est

d'autant plus réel que certaines structures méconnaissent les dispositions et structures qui régissent les pratiques de formation dans l'Administration Publique Béninoise. Elles ne disposent, par conséquent, d'aucune copie de ces textes législatifs et réglementaires en matière de formation. D'autres, même si, elles ont à leur disposition ces textes, n'en font aucune utilisation ignorant peut être leur importance. Les choses se passent de telle sorte que ce sont les plus chanceux qui sont admis à aller en formation surtout celles de longues durées. Certains agents vont à ces formations en méconnaissance des textes en vigueur et se trouvent dès leur retour confronté à de sérieux problèmes de régularisation de leurs dossiers de mise en stage. Tout ceci s'explique par la **non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation par le personnel d'encadrement**. Pourtant, **l'existence de ce cadre juridique et institutionnel** est une **opportunité** que devraient saisir les acteurs du ministère.

d- Dysfonctionnements relatifs aux outils de formation

Pour être efficace, la gestion de la formation requiert une démarche, une méthodologie et d'autres outils appropriés. Il s'agit en fait d'un ensemble cohérent d'outils regroupant une politique de formation, un plan de formation, un budget de formation et un système de contrôle et d'évaluation des actions de formation mises en œuvre. Nos observations de stage nous ont révélé que ces outils de formation n'existent pas au sein du ministère, ce qui ne permet pas de mettre en œuvre de véritables actions de formation à l'endroit du personnel administratif. Le plan de formation qui nous a été remis au cours de notre stage ne répond pas aux normes et a été conçu tout juste pour des raisons de formalité administrative. Il s'agit là de **l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère**.

e- Dysfonctionnements liés aux actions de formation

Il y a, en pratique, plusieurs manières de mettre en œuvre des actions de formation. On distingue habituellement à ce propos, trois formules principales :

- la formation interne : dans ce cas, l'organisation dispose d'un centre de formation à l'interne et d'un noyau de formateurs qu'elle fait intervenir. En l'espèce le ministère ne dispose ni d'un centre de formation, ni d'un noyau de formateurs.
- la formation intra, assurée par une équipe de formation externe, choisie par la structure concernée, sur appel d'offres ou bien de gré à gré. A ce niveau, aucune initiative n'est menée dans ce sens au ministère, si ce n'est pas ce que le ministère en charge de la Fonction Publique (cas des formations en rédaction administrative

et en informatique) et le Ministère de l'Economie, du développement et des Finances (cas des formations en Système Intégré de Gestion des Finances Publiques...) font à l'endroit de certains agents.

- la formation inter (interentreprises, interadministrations, interprojets) dans laquelle plusieurs salariés ou agents, en provenance de différentes organisations, suivent une même formation assurée par un organisme extérieur. Aucune actions n'est également menée dans ce sens dans le ministère.

Ce sont des actions de formation qui devraient permettre :

- la consolidation de l'existant : les formations relatives à la consolidation de l'existant regroupent : les actions de perfectionnement individuel ; les actions de perfectionnement collectif et les formation d'insertion. Il s'agit des actions de perfectionnement à court terme qui s'apparentent d'ailleurs davantage à de la maintenance qu'à de l'investissement. Ces actions de formation devraient être les plus courantes en matière de formation continue et devraient constituer à 90% le plan de formation du ministère ;

- la préparation de l'avenir : Il s'agit des actions de formation qui s'inscrivent dans le cadre des investissements (machines, informatiques...), des changements d'organisation (l'internationalisation de l'économie, la qualité, la culture de l'entreprise), de l'évolution des métiers et de l'évolution des qualifications. Ce sont des formations qui ouvrent la porte à l'occasion, à l'inattendu, à la saisie d'opportunité, à la prévention des risques d'inadaptation qui se traduiront dans les projets précis de l'organisation ;

- l'accompagnement des mouvements individuels : Ce sont des actions de formation qui facilitent l'intégration, la promotion et la mobilité (interne, externe) des agents. Par rapport à l'intégration, il faut préciser que, lorsque les nouveaux agents sont mis à la disposition du MESFP, ils ne subissent par une formation d'intégration et sont souvent confrontés à un problème d'infrastructures d'accueil et d'installation. Dans ces conditions, la DRH, au lieu d'élaborer une programmation pour leur visite dans les structures du ministère, procède à leur affectation. Pour cette raison, certains s'absentent en attendant leur titre d'affectation. Les situations de promotion et de mutation dans ce ministère ne sont généralement pas accompagnées d'actions de formation de telle sorte que les agents et cadres nommés ou mutés à des postes de responsabilité, rencontrent assez de difficultés dans leurs débuts de fonction avant de s'y adapter. La formation-récyclage administrative et managériale qui doit être organisée à l'intention des cadres nommés en conseil des ministres n'est souvent pas respectée. Il en est de même pour les formations de

reconversion qui devraient être organisées à l'intention des agents mutés et surtout qui sont admis à d'autres fonctions autres que celles qu'ils exerçaient.

Il ressort de tous ces dysfonctionnements, une **absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère (faiblesse).**

B- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

Il s'agit ici d'inventorier d'une part les atouts et d'autre part les problèmes identifiés.

1-Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Les atouts sont énumérés comme suit :

- existence d'une DRH;
- existence d'un cadre juridique et institutionnel en matière de formation ;
- Existence des demandes en formation provenant des agents administratifs ;

2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Nous pouvons retenir les problèmes ci-après :

- absence de personnel qualifié pour l'élaboration d'une politique de formation;
- lenteur dans le traitement et l'acheminement des dossiers ;
- faible qualification du personnel administratif ;
- inadéquation entre leur formation initiale et les exigences liées à leur poste de travail.
- non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation par le personnel d'encadrement ;
- absence de typologie d'actions concrètes de formation,
- absence d'outils adéquats en matière de formation.

SECTION II- CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE ET VISION GLOBALE DE SA RESOLUTION

Une fois, les problèmes inventoriés il nous revient de procéder au choix et à la spécification de notre problématique (paragraphe 1) avant de déboucher sur la vision globale de sa résolution (paragraphe 2).

Paragraphe 1: Choix et spécification de la problématique

A- Choix de la problématique et justification du sujet

Plusieurs problèmes caractérisent le fonctionnement du MESFP. Mais l'une des solutions les plus performantes et les plus durables qui puissent garantir une amélioration

de la qualité des prestations et du rendement du personnel est la formation du personnel et puisque nous ne pouvons étudier qu'une seule problématique dans notre recherche, il nous paraît plus indiqué d'axer notre étude sur **la problématique de l'amélioration de la pratique actuelle de la gestion de la formation du personnel administratif du MESFP.**

Cette problématique cadre bien avec le problème général relatif "aux dysfonctionnements dans la pratique de la gestion de la formation du personnel administratif du MESFP".

Les problèmes spécifiques (PS) qui découlent de cette problématique se présentent comme suit :

- absence de personnel qualifié pour l'élaboration d'une politique de formation;
- lenteur dans le traitement et l'acheminement des dossiers ;
- faible qualification du personnel administratif ;
- inadéquation entre leur formation initiale et les exigences liées à leur poste de travail ;
- non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation par le personnel d'encadrement ;
- absence de typologie d'actions concrètes de formation ;
- absence d'outils adéquats en matière de formation.

A l'analyse de ces problèmes, nous constatons que la maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation, l'existence d'outils adéquats et de typologie d'actions concrètes en matière de formation pourraient contribuer à la résolution de la problématique en cause dans le ministère. Pour cela, nous avons choisi comme sujet d'étude: « **pratique de la gestion de la formation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle : cas du personnel administratif** ». Le choix porté sur le personnel administratif se justifie par l'importance des missions ou tâches administratives dont il a la charge dans un sous secteur sensible de l'éducation qu'est l'Enseignement Supérieur et la Formation Professionnelle.

B- Spécification de la problématique choisie

Les différentes évolutions technologiques et organisationnelles accroissent les déficits de qualifications et peuvent faire apparaître aussi certains excédents, ce qui crée des ajustements multiples et permanents. Ceci explique la dynamique du fonctionnement des organisations. Pour établir l'équilibre organisationnel et résoudre les divers problèmes de qualité, de motivation, de qualification, les organisations se doivent d'avoir une vision prospective capable de mettre en œuvre des actions concrètes de développement des ressources humaines. Parmi ces actions, figure en bonne place **la formation** qui constitue

un des moyens susceptibles d'apporter des réponses aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés. La finalité des actions de formation au sein d'une structure de travail est d'améliorer les performances et la productivité du personnel dans le but d'atteindre ses objectifs.

Mais force est de constater que cette place de la formation dans le processus de développement des entreprises n'est pas bien appréhendée au MESFP et ne constitue pas encore une priorité pour les autorités. Ce qui a un impact négatif sur le rendement du personnel. C'est pourquoi il est urgent de revoir la pratique actuelle de la gestion des formations afin d'asseoir une véritable politique de formation au niveau du ministère. A cet effet la résolution des trois problèmes spécifiques pourrait améliorer les nombreux dysfonctionnements constatés à ce niveau.

Paragraphe 2: Vision globale de résolution de la problématique

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

A- Approche théorique de résolution du problème général

Le problème général soulevé est l'existence de dysfonctionnements dans la pratique de la gestion de la formation du personnel administratif du MESFP.

Concernant ce problème, il faut dire que les organisations, dans leur gestion quotidienne, sont souvent soumises aux exigences de leur environnement. Ces changements ne pourront être bien appréhendés que si, d'une part, les autorités les considèrent comme une nécessité stratégique et gèrent la formation comme elles le font pour le marketing ou les finances et si d'autre part, les responsables de la formation repensent la philosophie, les objectifs, les priorités, les moyens, les méthodes et les structures reliés à cette fonction. Les autorités du MESFP se doivent donc d'intégrer la formation dans leur politique d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines mises à leur disposition. Le ministère a, à la fois des problèmes de formation et des problèmes que la formation peut contribuer à corriger. Pour cela, il doit s'atteler à identifier et à résoudre tous les dysfonctionnements qui caractérisent le système actuel de formation.

B- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques

Le problème spécifique n°1 est relatif à la non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation par le personnel d'encadrement.

Par rapport à ce problème nous pouvons dire que le cadre juridique est l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires en matière de formation. Le cadre institutionnel quant à lui est l'ensemble des structures en charge de la formation des fonctionnaires. Lorsque les agents n'ont pas une certaine maîtrise de ces dispositions et structures, ils ne peuvent pas revendiquer leur droit à la formation. Lorsque l'encadrement ignore l'importance de celles-ci dans l'atteinte de ses objectifs, il ne pourra pas développer de bonnes pratiques de formation. Ainsi, la maîtrise des règles de base en matière de formation des fonctionnaires constituera un préalable important pour une gestion efficace de la formation au ministère.

Nous comptons résoudre donc ce problème spécifique par **une approche théorique basée sur l'appropriation et la mise en œuvre des dispositions en matière de formation et la connaissance des structures y afférentes.**

Concernant le problème spécifique n°2 relatif à **l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du ministère**, nous pouvons dire qu'une action de formation est toute pratique de formation qui permet l'acquisition immédiate de compétences liées directement au poste de travail et qui relèvent davantage du devoir d'efficacité que du « droit à la formation ». Une typologie d'actions de formation est un ensemble d'actions de formation ayant le même centre d'intérêt. Il est donc une nécessité pour l'Administration du ministère de classer les divers types d'actions de formation en fonction de leur finalité. Une insuffisante clarification de ces types d'actions et de leurs objectifs peut être source d'une gestion inefficace de la formation du personnel administratif du ministère.

Ainsi, **une approche théorique basée sur la classification des types d'actions de formation** permettra l'analyse et la résolution de ce problème spécifique.

Quant au problème spécifique n°3 concernant **l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère**, précisons qu'il s'agit d'un ensemble cohérent composé de politique de formation, de plan de formation, de budget de formation, d'un système de contrôle et d'évaluation de formation. La qualité de la gestion de la formation professionnelle dépend ainsi de la cohérence de ces outils de management. Comme le disent souvent les experts de la formation : « Mieux vaut des outils simples mais fortement cohérents entre eux, que des outils sophistiqués mais faiblement cohérents ».

Le MESFP doit s'efforcer non seulement d'élaborer ces outils en matière de formation mais aussi de les mettre en pratique selon des objectifs spécifiques.

Pour analyser et résoudre ce problème, nous nous servons **d'une approche**

théorique basée sur la mise en place des conditions et outils indispensables pour une gestion performante de la formation du personnel administratif.

Les différentes approches identifiées par rapport aux problèmes spécifiques inventoriés se résument dans le tableau ci- après :

Tableau n°2 : Synthèse des approches théoriques par problèmes spécifiques

N°	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation par le personnel d'encadrement.	Approche théorique basée sur l'appropriation et la mise en œuvre des dispositions en matière de formation et la connaissance des structures y afférentes.
2	Absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du ministère.	Approche théorique basée sur la classification des types d'actions de formation.
3	Absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère.	Approche théorique basée sur la mise en place des conditions et outils indispensables pour une gestion performante de la formation du personnel administratif.

Différentes étapes permettront de résoudre la problématique retenue. Il s'agit de :

- la fixation des objectifs de la recherche ;
- l'identification des causes supposées à la base des problèmes spécifiques ;
- la formulation des hypothèses de travail ;
- la construction du tableau de bord de l'étude;
- la revue de littérature ;
- l'exposition de la méthodologie de travail ;
- l'analyse des données ou vérification des hypothèses ;
- l'établissement du diagnostic ;
- la proposition des approches de solution ;
- les conditions de mise en œuvre des solutions proposées ;
- la construction du tableau de synthèse de l'étude.

CHAPITRE PREMIER :

***DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE A LA
METHODOLOGIE ADOPTEE POUR LA RESOLUTION
DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE***

Il s'agira dans ce chapitre, de fixer les objectifs de l'étude, de formuler les hypothèses, de procéder à la revue de littérature (section 1) et de préciser la méthodologie adoptée pour la résolution des problèmes identifiés (section 2).

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Il regroupe d'abord la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses (paragraphe 1) et ensuite la revue de littérature (paragraphe 2). Avant cet exercice, il importe de rappeler les problèmes auxquels nous voulons apporter de solutions.

- **Problème général** : Dysfonctionnements dans la pratique de la gestion de la formation du personnel administratif du MESFP
- **Problèmes spécifiques retenus:**
 - La non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation par le personnel d'encadrement ;
 - L'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du ministère.
 - L'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère.

Paragraphe 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

A- Fixation des objectifs de l'étude

Il s'agit de l'objectif général et des objectifs spécifiques.

1- L'objectif général

L'objectif poursuivi par ce travail de recherche est de créer un cadre de mise en place d'une bonne pratique de la gestion de la formation du personnel administratif au MESFP.

2-Objectifs spécifiques

Ils sont définis en fonction des problèmes spécifiques identifiés. Ainsi l'étude permettra :

- de contribuer à une bonne maîtrise des dispositions et structures légales en matière de formation (Objectif spécifique n°1) ;
- d'analyser les actions de formation mises en œuvre jusque là et de proposer une typologie d'actions concrètes de formation bénéfiques au personnel administratif (Objectif spécifique n°2) ;
- de proposer des approches de solutions et des stratégies par la mise en œuvre des conditions et des outils appropriés pour une gestion performante de la formation du personnel administratif (Objectif spécifique n°3).

B. Formulation des hypothèses de l'étude

Elle se fera à partir des problèmes spécifiques identifiés et de leurs causes probables.

1- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1

« La non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation par le personnel d'encadrement » peut avoir plusieurs causes au nombre desquelles nous pouvons citer :

- la mauvaise circulation de l'information ;
- la méconnaissance des textes juridiques en matière de formation et des structures en charge de la formation ;
- l'ignorance de l'importance des textes juridiques et des structures en matière de formation.

Certains responsables du ministère méconnaissent les dispositions et structures qui régissent la formation dans l'Administration Publique, soit parce que n'étant pas informés, soit parce que ne les ayant pas appréhendées dans toutes leurs dimensions.

D'autres, par contre, même s'ils en sont informés, ne les portent pas à la connaissance des autres membres de la structure. De l'analyse de ce qui précède, il ressort que **“ la méconnaissance et l'ignorance des textes juridiques et des structures en matière de formation ”** nous semblent être à la base de ce problème, la mauvaise circulation de l'information ne pouvant pas expliquer le problème dans toute sa complexité.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse spécifique n°1 de la façon suivante : **La non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation par le personnel d'encadrement est due à la méconnaissance et l'ignorance des dispositions et structures y afférentes.**

2- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Concernant ce problème spécifique qui est **“l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du ministère”**, nous avons identifié les causes ci-après :

- l'absence de politique de formation, - l'absence de volonté de l'encadrement pour encourager la formation du personnel ; - la faible implication de l'encadrement.

Lorsque l'encadrement ne manifeste pas une certaine volonté en matière de renforcement de capacité de son personnel, aucune action concrète de formation ne peut être initiée. Même si, une politique de formation existe, cette dernière peut souffrir d'un certain nombre de lacunes parmi lesquelles il peut y avoir la faible implication de

l'encadrement qui devrait pourtant jouer un rôle essentiel. En principe chaque responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. Il analyse les besoins de formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir et développe, par conséquent, des actions de formation à l'intention de son personnel. Ainsi, l'encadrement direct devrait logiquement être responsable de la prescription des actions de formation qui permettent la réalisation des missions assignées à sa structure.

Ainsi, **l'absence de volonté et la faible implication de l'encadrement** semblent plus proches de l'origine de ce problème. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse n°2 comme suit : **Le personnel administratif du ministère ne bénéficie pas d'actions concrètes de formation pour le renforcement de ses capacités à cause de l'absence de volonté et la faible implication des responsables chargés de l'encadrement.**

3- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Le problème de l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère peut avoir comme causes : - le manque d'outils de planification ; - l'absence de conditions optimales de travail en matière de gestion de la formation ; - l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation.

Lorsque nous retenons le manque d'outils de planification comme cause pouvant être à la base du problème, nous remarquons que celle-ci est générale et peu explicative puisqu'elle peut être à l'origine de nombreux dysfonctionnements en matière de GRH. Par contre, si aucun instrument de conservation, de planification et de contrôle de la gestion des formations n'est prévu, il y a peu de chance que la gestion de la formation puisse un jour être valorisée. Ainsi l'encadrement doit identifier, de concert avec son personnel, les besoins en formation, élaborer une politique et un plan de formation et d'autres outils indispensables pour une gestion efficace de la formation. Les efforts de formation doivent donc s'inscrire dans un cadre organique formel au niveau du ministère. Il s'agit de se baser sur cet instrument de planification et de contrôle de la gestion des personnels. C'est en fait un ensemble d'outils d'observation et de prévision qui va permettre de mettre en œuvre des actions de formation. Ainsi les causes plausibles à l'origine de ce problème sont **l'absence de conditions optimales de travail et l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation**. A cet effet, la formulation de l'hypothèse n°3 peut se présenter de la façon suivante : **l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère est due à l'absence de conditions optimales de travail et l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation**. Tous les éléments qui précèdent sont résumés dans le tableau de bord de l'étude réalisé ci-après :

Tableau N°3 : Tableau de bord sur : « l'amélioration de la pratique de la gestion de la formation au MESFP : Cas du personnel administratif »

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Problème général Existence de dysfonctionnements dans la pratique de la gestion de la formation du personnel administratif du MESFP.	Objectif général Créer un cadre de mise en place d'une bonne pratique de la gestion de la formation du personnel administratif au ministère.	-	-
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique 1 La non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation par le personnel d'encadrement.	Objectif spécifique 1 Contribuer à une bonne maîtrise des dispositions et structures légales en matière de formation.	Cause spécifique1 Méconnaissance et ignorance des textes juridiques et des structures en matière de formation.	Hypothèse spécifique 1 La non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation est due à la méconnaissance et l'ignorance des dispositions et structures y afférentes
	2	Problème spécifique 2 L'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du ministère.	Objectif spécifique 2 Analyser les actions de formation mises en œuvre jusque là et de proposer une typologie d'actions concrètes de formation bénéfiques au personnel administratif.	Cause spécifique2 L'insuffisante implication des responsables chargés de l'encadrement.	Hypothèse spécifique 2 Le personnel administratif du ministère ne bénéficie pas d'actions concrètes de formation pour le renforcement de ses capacités à cause de l'insuffisante implication des responsables chargés de l'encadrement.
	3	Problème spécifique 3 L'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère.	Objectif spécifique 3 Proposer des approches de solution et des stratégies par la mise en œuvre des conditions et des outils appropriés pour une meilleure gestion de la formation	Cause spécifique3 Absence de conditions optimales de travail et l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation.	Hypothèse spécifique 3 L'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère est due à l'absence de conditions optimales de travail et l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation.

Paragraphe 2. Revue de littérature liée à la problématique choisie

Comme l'indique son nom, la revue de littérature est un exercice qui permet dans toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés, à partir de la documentation mobilisée.

A cet effet, les approches théoriques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique choisie, constitueront pour nous les principaux repères au cours de cet exercice. Mais avant l'exposé des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques, il nous paraît indispensable d'apporter des précisions sur quelques concepts :

- **La formation** : c'est l'action de former, d'instruire, d'inculquer à quelqu'un une connaissance, un savoir.. Recevoir une formation, c'est acquérir des connaissances ou de nouvelles compétences. **Jean Marie PERRETI** définit la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes » (J. M. PERRETI, *GRH et Gestion des personnes*, 9^e édition, Paris, Vuibert, 2000, PP 191-206).

On distingue la formation initiale et la formation professionnelle.

La **formation initiale** est l'ensemble des connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. C'est la formation reçue donc à l'école, à l'université. **La formation professionnelle initiale** a pour objectif de donner à des jeunes sous statut scolaire et universitaire, une formation professionnelle qualifiée.

La **formation professionnelle** quant à elle est définie par **Jean Pierre CITEAU** comme « l'ensemble des dispositions (pédagogiques) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle » (J. P. CITEAU, *GRH, principes généraux et cas pratiques*, 4^e édition, Dalley, Paris, 2002, p 113).

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

Les actions de formation initiale des agents de l'Etat sont définies comme les formations qui ont pour but de préparer à un emploi avant titularisation. Elles concernent les fonctionnaires stagiaires en première titularisation, les agents promus au choix ou par voie d'examen professionnel dans un nouveau corps. On parle aussi de **formation initiale d'application**. **Les actions de formation continue** des agents de l'Etat correspondent à celles qui interviennent après titularisation dans le corps et regroupent entre autres :

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

C'est la mise en commun efficace et consensuelle de tous ces différents types d'actions de formation pour atteindre un objectif donné qu'on appelle **la gestion de la formation**. En effet, gérer, c'est assurer l'administration, l'organisation et le traitement d'un ensemble de données. C'est administrer au mieux une situation malgré les difficultés..

A- Exposé des contributions antérieures au problème de la non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation

Conformément à l'approche théorique liée à ce problème et qui est celle basée sur l'appropriation et la mise en œuvre des dispositions en matière de formation et la connaissance des structures y afférentes, il s'agira pour nous de développer les théories qui sous-tendent le cadre juridique et institutionnel en matière de formation. A cet effet, les lois n°s 90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin, 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (SGAPE), leurs textes réglementaires et des exposés sur le cadre institutionnel en matière de formation sont les travaux qui nous ont essentiellement guidé.

&- **Le cadre juridique** : Il comprend les textes législatifs et réglementaires qui constituent le socle des pratiques de formation dans l'Administration Publique.

* **Les textes législatifs**: il s'agit de l'analyse des dispositions de la loi n° 86-013, relatives à la formation des APE. Cette loi reconnaît aux APE, le droit de se former et de connaître une promotion hiérarchique. A cet effet, il leur est reconnu le droit de bénéficier des stages et des avantages. Les articles 16, 18, 65, 68, 101, 102 constituent les règles générales en matière de formation. Ces dispositions sont sous-tendues par l'article 8 de la loi n° 90-032 au terme duquel la formation est considérée comme un droit pour les citoyens et un devoir pour l'Etat. Les dispositions législatives ainsi présentées, constituent un cadre général dont les applications sont spécifiées par les textes réglementaires.

* **Le cadre réglementaire** : il est constitué par :

- le décret n° 94-223 du 12 juillet 1994 portant création, composition et fonctionnement de la Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stage (CNABS) ;
- le décret n° 94-224 du 12 juillet 1994 portant Critères d'Attribution des Bourses de Stage ;

- le décret n° 2005-108 du 09 mars 2005 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.
- le décret n° 2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure-type des ministères. L'article 45 du décret susvisé stipule qu'il est organisé à l'intention de tous les cadres nommés en conseil des ministres, par décret, une formation-récyclage administrative et managériale à l'initiative du Secrétariat Général du Gouvernement en liaison avec le ministère en charge de la Fonction Publique.
- l'arrêté interministériel n° 04/MCPPD/MFPTRA/MFE/DC/SGM du 27 janvier 2005 fixant les avantages financiers accordés aux APE en formation sans bourses dans les Etablissements de Formation Professionnelle de l'Etat en République du Bénin ;
- l'arrêté n° 015/MFPTRA/DC/SGM/DGFPCS/DAROP du 27 janvier 2005 portant procédures d'enregistrement et d'habilitation des centres et cabinets de formation professionnelle continue ;
- l'arrêté interministériel n° 278/MFPTRA/MFE/DC/SGM/DGFPCS du 31 août 2005 portant définition et critères de formation sans bourses des agents de l'Etat ;

&- **Le cadre institutionnel** : Il regroupe les structures en charge de la formation des APE :

* Le Ministère du Travail et de la Fonction Publique à travers deux Directions à savoir :

- La Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat : c'est une Direction Technique de la Direction Générale de Renforcement des Capacités et de l'Employabilité. Elle a sous sa supervision la Commission chargée de l'étude des dossiers de formation sans bourse. Elle étudie à ce titre, les dossiers de formation des agents de l'Etat, prépare et soumet à la signature du Ministre de tutelle ou de son Directeur de Cabinet, les Décisions de mise en stage et celles de fin de stage. Elle intervient également dans la validation des rapports de fin de stage pratique des élèves fonctionnaires, c'est-à-dire ceux ayant intégré la Fonction Publique sur la base des diplômes académiques et formés sur le tas ou dans les écoles agréés à cet effet.

- La Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières : rattachée à la Direction Générale de la Fonction Publique, cette Direction étudie entre autres, les dossiers de

reclassement des Agents qui ont terminé avec succès leur formation diplômante et qui ont obtenu déjà la Décision de fin de stage initiée par la Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat.

**Le Ministère des Finances* à travers la Direction de la Coordination des Ressources Extérieures et la Direction Générale du Budget. La première a sous son autorité la Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stage qui étudie les dossiers à elle soumis et émet son avis. Les agents retenus bénéficient ainsi d'une bourse de formation et sont reclassés à leur retour. Il faut préciser que cette direction initie chaque année plusieurs correspondances informant les Ministères Sectoriels des disponibilités de bourse et les domaines concernés. La seconde Direction intervient pour ce qui concerne le financement.

** Les Ministères Sectoriels*

A ce niveau, deux structures à savoir la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction de la Programmation et de la Prospection (DPP) interviennent dans la gestion des formations. La DRH a l'initiative de l'élaboration de la politique de formation et du plan de formation. Elle œuvre pour la cohérence entre la politique de formation et les autres politiques des ressources humaines. Elle repère et analyse par le biais de son service Formation, les besoins de formation du personnel en cohérence avec la politique économique et sociale du ministère et son évolution technologique. La DRH transmet au Ministre du Travail et de la Fonction Publique, les dossiers de mise en stage des agents concernés et suit leur évolution. La DPP quant à elle, se charge de rechercher les sources de prospection et essaie de loger les activités et les crédits nécessaires aux actions de formation requises dans les Projets des Programmes d'Investissement Publics (PIP). L'élaboration du budget programme se consacre donc à ce volet.

Il est aisé de constater que l'arsenal juridique existant dans le domaine de la formation au niveau du secteur public est suffisamment consistant et montre la volonté des gouvernants de faire de l'agent public un véritable serviteur du peuple. L'agent public qu'il soit APE ou ACE, peut réclamer son droit individuel à la formation Il revient au ministère de s'approprier ces dispositions et de les mettre rigoureusement en pratique.

B- Exposé des contributions antérieures au problème de l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du Ministère :

Il est une nécessité pour les acteurs du ministère de mettre en œuvre l'approche théorique basée sur la classification des types d'actions de formation à l'endroit du personnel administratif. Il sera donc question de préciser les différentes théories qui parlent

de cette classification. Ainsi, selon les auteurs, les documents, le vocabulaire pour parler de la typologie des formations varie. En voici deux exemples :

1- Alain MEIGNANT explique qu'il y a trois grands types d'objectifs possibles dans une politique de formation. Il s'agit de :

- Consolider l'existant (performances individuelles dans l'emploi, performances de l'unité : qualité, productivité...);
- Préparer l'avenir (investissements, changement d'organisation, évolution des métiers, évolution des qualifications)
- Accompagnement des mouvements individuels (intégration, promotion, mobilité interne, mobilité externe).

2- Pour Jacques SOYER, il y a six (6) types de formation :

Type 1 : formations d'adaptation : Il s'agit le plus souvent de « formations courtes » dont la mise en œuvre est à la fois immédiate et indispensable pour la bonne exécution par l'agent de ses tâches ordinaires. Ce sont des formations d'accompagnement des évolutions techniques, réglementaires et organisationnels ou liées à la mise en œuvre de projet spécifique. Ces formations sont souvent mises en œuvre dans un cadre collectif, lorsque le changement affecte l'ensemble d'un service ou un ensemble d'agents ayant les mêmes fonctions. Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale, contrat de professionnalisation), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques (période de professionnalisation).

Type 2 : formations relatives à une gestion prévisionnelle du personnel

Ces formations interviennent lorsqu'il y a d'importantes modifications au niveau du Travail. Ce sont des formations longues avec un complet apprentissage d'un autre métier. Elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne. On parle aussi de formations au « métier ». Elles doivent être programmées dans le cadre d'un plan de formation, dont l'horizon serait pluriannuel, mais qui pourrait être actualisé annuellement. Ce sont des formations professionnalisantes, des formations articulées au déroulement de carrière des agents.

Type 3 : formation générale (Outils intellectuels de base) : Il s'agit des formations générales (français, mathématiques, analyse logique de situations, prise de décisions...) qui visent la montée en niveau du personnel. Elle est souvent préalable à une formation mobilité du type 2. Nous pourrions appeler ce type de formation, "formation pré professionnelle".

Type 4 : formations relatives à la culture d'entreprise : Pour ces types de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue, selon elle, la culture commune de l'entreprise. Un catalogue des formations correspondantes est établi. Ces formations se déroulent sur la base du volontariat. Au niveau de leur fonctionnement, ces actions s'apparentent à celles du type 3 et certaines entreprises peuvent rassembler ces deux types, sous la même modalité de « formation catalogue ».

Type 5 : formations dans le cadre des projets d'entreprise : Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains grands projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, de la réalisation d'un plan d'amélioration, de l'utilisation de certaines ressources... Il s'agit d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité. Nous sommes proches de la formation « adaptation », mais c'est la taille des effectifs concernés et le mode de gestion plus centralisé qui conduisent à en proposer un type à part.

Type 6 : formations « œuvres sociales » : Il peut s'agir ici par exemple, de la préparation aux concours et aux examens, des formations correspondant à un projet personnel (épanouissement personnel, préparation d'un changement d'activité, stages de préparation à la retraite). Elles peuvent se dérouler pendant les heures de travail. La formation « œuvre sociale » se réalise donc à l'initiative de l'entreprise, mais pour l'essentiel à l'initiative des salariés, sous la forme d'une action « droit individuel de formation ».

Certaines formations sont diplômantes et d'autres qualifiantes.

- Les formations diplômantes : Il s'agit des formations d'une durée supérieure ou égale à neuf (09) mois auxquelles prennent part les agents de l'Etat. Ces formations, nous l'avons vu plus haut, sont bien réglementées dans le secteur public.

- Les formations qualifiantes au profit des agents des catégories B, C, D. : Depuis plus de dix ans, le Ministère du Travail et de la Fonction Publique en collaboration avec les autres départements ministériels, organisent la formation continue au profit des agents appartenant à l'une ou l'autre des catégories B, C et D. Ce sont des formations continues qui visent à renforcer les capacités des ressources humaines de l'Etat.

- Les formations qualifiantes au profit de tous les agents publics : Ces formations s'adressent à toutes les catégories d'agents et sont souvent l'œuvre des partenaires au développement, et des Institutions de l'Etat. D'une durée variable, ces formations de

recyclage ou de perfectionnement ne sont pas toujours prévues par les plans de formations des Ministères, mais contribuent aussi à renforcer les capacités de leurs bénéficiaires.

Il existe d'autres actions importantes qui rendent la gestion de la formation plus efficace. Ce sont :

- le recensement des besoins de formation (besoins collectifs de formation, besoins individuels de formation) ;
- le management de la formation (le pilotage de la formation)...

C- Exposé des contributions antérieures au problème relatif à l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère

L'approche théorique retenue pour ce problème lors de la vision globale de résolution de la problématique, est celle relative à la mise en place des conditions et outils indispensables pour une gestion performante de la formation du personnel administratif. En effet, les outils de gestion des ressources humaines et de celle de la formation sont en cours de redéfinition dans un grand nombre d'administration. Politique de formation, plan de formation, fiches de suivi d'une action de formation, audit de formation, tableau de bord de formation, cahier des charges, budget de formation..., tous ces outils et conditions doivent, non seulement, être effectivement élaborés, mais faire l'objet d'une véritable application dans la GRH et la formation. C'est la cohérence de cet ensemble qui rend possible la mise en oeuvre efficace d'actions concrètes de formation dans une organisation.

Précisons certains de ces instruments :

- **La politique de formation** : c'est un ensemble de principes généraux adoptés par une organisation privée ou publique pour l'exercice de l'activité de formation. C'est l'ensemble des balises claires et pratiques qui aideront l'organisation à concrétiser ses intentions globales en matière de formation. Pour **Alain Couret** et **Jacques Igalens**, « la politique de formation est la plus importante dans le champ des politiques de développement des ressources humaines » (A. Couret...,J.Igalens, *l'audit social*, « que sais-je », Puf, 1988, p.85)

- **Le plan de formation** : Le plan de formation est l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'entreprise et dans un cadre budgétaire défini par celle-ci. Selon **Alain MEIGNANT**, « le plan de formation est la traduction opérationnelle d'orientations générales en termes d'identification des actions correspondant à ces orientations, de

programmation dans le temps et de ventilation de l'affectation des ressources... » (A.. MEIGNANT, *Manager la formation*, 3è édition, Edition Liaison, 1995, p 194.).

Se plaçant à un point de vue analogue, **Jean-Pierre CITEAU définit** le plan de formation comme « l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions de l'entreprise » (p 117).

Se plaçant à un point de vue plus global que les deux auteurs précédents, **Henry Claude LAFITTE** et **Gérard LAYOLE** identifient trois nouvelles catégories de plan à savoir : l'adaptation au poste de travail ; l'évolution des emplois et le développement des compétences. Le plan de formation selon ces deux auteurs « se trouve porteur d'un dialogue social entretenu au rythme des présentations et recueils d'avis auprès des instances représentatives du personnel... Vu de l'intérieur comme de l'extérieur, ce phénomène aux allures erratiques participe de façon tout à fait constructive au dialogue social au sein de l'entreprise » (H.C. LAFITTE et G. LAYOLE, *le plan de formation*, Dunod, Paris 2005 p.6-21).

• **L'audit de formation** : Selon **Thierry ARDOUIN** et **Sylvain LACAILLE**, l'audit est « une démarche spécifique d'investigation, de recherche d'informations et d'évaluation à partir d'un référentiel incluant un diagnostic et conduisant à des recommandations... La démarche de l'audit de formation requiert trois fonctions complémentaires à savoir : une fonction de contrôle basée sur l'état des lieux , une fonction d'évaluation qui nécessite la participation de tous les acteurs du système audité et une fonction de conseil basée sur l'amélioration du système audité ». (T. ARDOUN et S. LACAILLE, *l'audit de formation*, Dunod, Paris, 2005).

Ces deux auteurs rejoignent **Raymond VATIER** et **Alain MEIGNANT**, lorsqu'ils disent que « l'audit de formation est issu de l'audit social... » (R. VATIER et A. MEIGNANT, *un aspect de l'audit de formation*, N° 66, 1982, p.94.). L'audit social, s'applique aux différentes dimensions des fonctions ressources humaines et sociales de l'entreprise.

Au point de vue spécifique, on parle "**d'évaluation de la formation**". C'est une opération qui consiste à mesurer l'efficacité d'une action ou d'une politique de formation au regard des objectifs définis, des résultats attendus et des conditions de réussite

prédéterminées. Il existe quatre (04) niveaux d'évaluation de la formation à savoir : évaluation de satisfaction ; évaluation pédagogique, évaluation de la mise en œuvre des acquis ; évaluation des efforts de la formation sur le fonctionnement de l'organisation.

D'autres outils de gestion et de management de la formation existent. Il s'agit de :

- **la gestion administrative de la formation** (gestion administrative des inscriptions ; gestion financière ; interrelations avec la GRH ; le suivi du plan de formation...);
- **du tableau de bord de la formation** : moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action de formation ;
- **le cahier des charges** : c'est un outil de formation recommandé autant pour les actions conduites par des services de formation internes que pour des actions confiées à des organismes extérieurs.
- **la fiche de suivi d'une action de formation** ;

SECTION II- METHODOLOGIE ADOPTEE

Elle prendra en compte dans un premier temps la dimension empirique de la recherche (paragraphe 1) et dans un second temps la dimension théorique par rapport à chaque problème spécifique en liaison avec les contributions antérieurement développées (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approche empirique

Cette approche nous permettra de mettre en évidence la méthode d'enquête que nous entendons utiliser. Dans cette condition, plusieurs étapes s'offriront à nous.

A- Fixation des objectifs de la collecte des données :

Notre enquête a pour objectif général de mobiliser les données nécessaires pour vérifier les différentes hypothèses de recherche formulées. C'est une démarche méthodologique qui permettra de voir si, d'une manière spécifique :

- la non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation serait effectivement due à la méconnaissance et l'ignorance des textes et structures y afférents ;
- l'insuffisante implication de l'encadrement expliquerait vraiment l'absence d'actions concrètes de formation au sein du ministère ;
- l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère serait véritablement due à l'absence de conditions optimales de travail et l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation.

B- Cadre de l'enquête

Le cadre choisi pour la réalisation de notre enquête est Cotonou, ceci pour plusieurs raisons :

- Implantation du siège du ministère ;
- Implantation de la DRH au cœur du ministère ;
- Forte concentration du personnel administratif ;
- Temps et moyens limités.

C- Nature de la collecte des données

Dans le cadre de ce travail, les recherches s'inscriront dans une démarche en deux étapes :

- une étape exploratoire regroupant la recherche documentaire et les entretiens exploratoires (entretiens directs et entretiens informels).
- Une étape d'enquête à double volet sur le terrain (enquête interne et enquête externe) qui se fera par sondage à l'aide des questionnaires d'enquête et d'un guide d'entretien conçus, pour un échantillon représentatif de la population mère.

D- Identification de la population mère et définition de l'échantillon

L'échantillon est un groupe représentatif d'un grand ensemble. La population mère ciblée comprend le personnel administratif du MESFP et les responsables en charge de la gestion de la formation. Par souci de fiabilité des réponses et au regard des contraintes de délai et de disponibilité des enquêtés, un échantillon de 100 personnes a été choisi. Il s'agit :

- du Chef Service des Stages et de la Formation Continue en Emplois Publics (SSFCEP) de la Direction de Formation Professionnelle Continue du ministère en charge de la Fonction Publique ;
- de la Directrice des Ressources Humaines du MESFP ;
- de deux chefs services de la DRH ;
- de deux directeurs centraux et quatre directeurs techniques ;
- de 90 agents du personnel administratif à raison de 10 par direction (les trois directions centrales, trois directions générales et trois direction techniques)

E- Spécification des données à mobiliser ou centre d'intérêt des questionnaires et guide d'entretien

Les données que nous aurons à mobiliser, serviront à confirmer ou à infirmer les hypothèses émises antérieurement. Ce sera des informations qui vont concerner :

- les dispositions et structures légales régissant le droit à la formation des fonctionnaires;
- la détermination d'une typologie d'actions de formation en fonction des objectifs de l'entreprises;
- la mise en place des conditions et outils indispensables pour une gestion performante de la formation des agents.

F- Conception des questionnaires et guide d'entretien

Dans le souci de mieux cerner le contenu de notre étude et d'actualiser certaines informations glanées çà et là, des questionnaires et guide d'entretien ont été élaborés par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. Les questions fondamentales dont les réponses nous permettront de vérifier de manière directe, les hypothèses formulées, se présentent comme suit :

Problème spécifique N° 1

* Questionnaire

Avez –vous connaissance du cadre juridique et institutionnel en matière de formation ?

Oui Non

Si oui, comment en avez-vous eu connaissance?

.....

Pouvez- vous nous en indiquer les grandes lignes ?

.....

Si non, qu'est-ce qui, selon vous, justifie la non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation ?

- La mauvaise circulation de l'information ;
- La méconnaissance des textes juridiques en matière de formation et des structures en charge de la formation ;
- L'ignorance de l'importance des textes juridiques et des structures en matière de formation.

Problèmes spécifiques N°2

* Questionnaire

Existe-il un Service Formation dans votre ministère ?

Oui Non

Etes- vous allé une fois en formation?

Oui Non

Par quel mécanisme avez-vous été envoyé en formation ?

- à votre propre initiative à l'initiative de votre ministère
 à l'initiative d'autres ministères

Qu'est-ce qui explique, selon vous, l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein de votre ministère ?

- L'absence de politique de formation, ;
 L'absence de volonté de l'encadrement pour encourager la formation du personnel ;
 La faible implication de l'encadrement.

Problèmes spécifique N°3

* Questionnaire

Quelles sont les actions de formation qui ont été mises en œuvre chez vous?

.....

Existe-il, des outils appropriés, de planification et de contrôle en matière de formation au sein du ministère?

- Politique de formation Plan de formation
 Budget de formation Fiche d'évaluation du personnel

Si non, comment pouvez-vous expliquer l'absence de ces outils adéquats de formation?

- Le manque d'outils de planification ;
 L'absence de conditions optimales en matière de gestion de la formation ;
 L'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation.

Précisons qu'en dehors de ces questions fondamentales, il existe d'autres questions non moins importantes qui ont permis de confectionner les questionnaire (annexe n°2, 3, 4..). La réalisation de l'enquête couvrira la période du 12 au 31 mai 2007.

G- Techniques de dépouillement :

Le dépouillement des données à recueillir auprès de l'échantillon ciblé se fera manuellement.

H- Outils d'analyse et de présentation des données

Les résultats obtenus après notre enquête seront analysés selon qu'il s'agit des questions fermées et des questions ouvertes. Pour les questions fermées, nous adopterons la méthode des tris à plat et pour celles ouvertes, nous apprécierons les réponses obtenues.

Paragraphe 2 : Approches théoriques retenues

Il s'agira d'apporter des précisions sur les théories et règles disponibles relatives à chaque problème spécifique ; de présenter les normes et repères d'amélioration des situations et les seuils de décision.

A- Choix de la théorie liée au problème de la non maîtrise du cadre juridique et Institutionnelle en matière de formation

1- Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique que nous retiendrons pour analyser ce problème est celle basée sur les dispositions en matière de formation, contenues dans le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (SGAPE), et dans la Constitution. Ces textes ainsi que les structures qui régissent la formation des fonctionnaires, ont été déjà abordés dans la revue de littérature.

2- Normes et repères d'amélioration de la situation

Il s'agit de ressortir les principaux facteurs qui montreront qu'il y a une amélioration du problème. Ainsi nous dirons que le problème est résolu lorsque les agents et cadres sont convaincus que le fonctionnaire a un droit à la formation conformément à la réglementation en vigueur au Bénin. Cette amélioration aura pour conséquence immédiate le développement des actions de formation.

3- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse n° 1

Ce problème de la non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation est concerné par les questions n°9 et n°12 de notre questionnaire n°2 et sont libellées de la manière suivante :

Avez-vous connaissance du cadre juridique et institutionnel en matière de formation ?

Oui Non

Si non, qu'est-ce qui, selon vous, justifie la non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation ?

- La mauvaise circulation de l'information ;
- La méconnaissance des textes juridiques en matière de formation et des structures en charge de la formation ;
- L'ignorance de l'importance des textes juridiques et des structures en matière de formation.

Des réponses que nous aurons retenues, nous retiendrons la cause qui aura été exprimée par au moins 30% des enquêtés.

B- Choix de la théorie liée au problème d'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du Ministère

1- Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique que nous allons retenir ici, est celle de Alain MEIGNANT et Jacques SOYER, qui proposent chacun en ce qui le concerne une typologie de formations, déjà mentionnées dans la revue de littérature.

2- Normes et repères d'amélioration de la situation

Ce problème sera considéré comme résolu, lorsqu'il existera au sein du ministère, une classification des types d'actions concrètes de formation adaptées aux besoins du personnel administratif, comme l'ont fait MEIGNANT et SOYER. Cette amélioration à ce niveau -ci constituera un préalable et un élément stimulateur à la mise en place d'outils adéquats et indiqués en matière de formation.

3- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse n° 2

Vu l'importance de ce problème pour notre étude, nous pensons le résoudre en prenant comme causes réelles, les causes réunissant au moins 35% des enquêtés. La question fondamentale (n°15) liée à ce problème est celle, se trouvant dans le questionnaire adressé au personnel administratif du ministère et qui se présente comme suit :

Qu'est-ce qui explique, selon vous, l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein de votre ministère ?

L'absence de politique de formation, L'absence de volonté de l'encadrement pour encourager la formation du personnel ; La faible implication de l'encadrement.

C- Choix de la théorie liée au problème d'absence d'outils adéquats en matière de formation au Ministère

1- Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique qui sera finalement retenue pour analyser ce problème, est celle de Alain MEIGNANT qui soutient que, la formation est à la fois une institution et une action et que pour bien la manager, il faut des démarches, de la méthodologie et des outils appropriés.

2- Normes et repères d'amélioration de la situation

Les normes et repères qui aideront à améliorer ce problème peuvent regrouper les éléments ci-après : l'inventaire des ressources humaines, la politique de formation, les

besoins en formation, le plan de formation, l'évaluation de la formation, le management de la formation...

La réunion de ces outils d'amélioration constituera le début d'un processus qui conduira à l'élaboration d'une véritable politique de ressources humaines dans le ministère.

3- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse n° 3

Sont concernées par ce problème spécifique, les questions n°10 et n°11 du questionnaire n°1 et qui sont libellées de la façon suivante :

Existe-il dans ce cadre, des outils appropriés, de planification et de contrôle en matière de formation au sein du ministère?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Politique de formation | <input type="checkbox"/> Plan de formation |
| <input type="checkbox"/> Budget de formation | <input type="checkbox"/> Fiche d'évaluation du personnel |

Si non, comment pouvez-vous expliquer l'absence de ces outils adéquats de formation?

- Le manque d'outils de planification ;
- L'absence de conditions optimales de travail en matière de gestion de la formation ;
- L'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation.

Des réponses que nous aurons recueillies, nous retiendrons comme causes réelles, les causes qui auront obtenu un pourcentage supérieur à 45% du personnel administratif enquêté.

CHAPITRE DEUXIEME

***DE LA COLLECTE DES DONNEES DE
VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES
SOLUTIONS PROPOSEES***

Les hypothèses antérieurement formulées seront testées pour confirmation ou infirmation après la réalisation des enquêtes. Cette démarche passe d'abord par la collecte et la présentation des données et ensuite par la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic (section 1). Ainsi nous parviendrons à proposer des solutions et des conditions de leur mise en œuvre pour une gestion performante de la formation au MESFP (section 2).

SECTION 1 : L'ORGANISATION DE LA COLLECTE DES DONNEES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Cette section sera d'abord consacrée à la précision des étapes d'organisation de la collecte des données et les difficultés rencontrées (paragraphe1) et ensuite à la présentation et l'analyse des résultats afin de déboucher sur l'établissement du diagnostic (paragraphe2)

Paragraphe 1 : Organisation de la collecte des données et difficultés rencontrées

L'organisation de la collecte des données comprend deux étapes à savoir : la préparation et la réalisation de la collecte.

A- Préparation et réalisation de la collecte des données

En réalité, cette partie n'est que la suite de l'élaboration des questionnaires d'enquête abordée dans la rubrique « approche empirique ». Rappelons à cet effet, que l'échantillon sur lequel porte la collecte des données est constitué de 100 personnes issues de la population mère que représente l'ensemble du personnel administratif du MESFP.

1- Préparation de la collecte

La mobilisation d'informations fiables, dans le cadre d'une recherche, exige l'utilisation d'outils adéquats. Dans cette optique, nous avons réalisé notre enquête sur la base de questionnaires et d'un guide d'entretien élaborés et adressés à la population ciblée.

Au cours de l'élaboration de ces outils d'enquête, nous avons fait en sorte que les questions posées soient intrinsèquement liées à l'objet de notre recherche.

Dans le souci d'adapter la formulation des questions, au niveau de compréhension des enquêtés, ces outils de recherche ont fait l'objet d'un test et ont été, par la suite, corrigés sur la base des remarques faites par certains agents et les personnes ressources consultées en l'occurrence notre maître de mémoire.

2- Réalisation de la collecte

La réalisation de notre enquête s'est effectuée du 12 mai au 31 mai 2007 à cotonou. Elle s'est déroulée en deux phases :

- Première phase : elle s'est déroulée à l'interne et a consisté à adresser les questionnaires à la population cible exerçant au MESFP. Il s'agit de la DRH, des chefs Services Personnels de la DRH, de certains directeurs et agents du personnel administratif.
- Deuxième phase : elle concerne la rencontre avec certains cadres du Ministère du travail et de la Fonction Publique et certains membres de la Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stages (CNABS), avec qui nous avons échangé. Notre guide d'entretien nous a permis d'échanger avec le chef Service des Stages et de la Formation Continue en Emplois Publics (SSFCEP). Il faut ajouter à tout ceci, les informations mobilisées dans les centres de documentation.

B- Difficultés rencontrées et limites des données

1- Difficultés rencontrées

Ce sont les obstacles au bon déroulement de notre enquête. Mais ils n'ont pas affecté les données recueillies. Elles sont de plusieurs ordres à savoir :

- l'indisponibilité de certains directeurs à répondre à nos questionnaires à cause de leur mobilité et de leurs occupations ;
- l'insuffisance voire l'inexistence de documents écrits en matière de formation des fonctionnaires béninois;
- les difficultés de distribution des questionnaires, puisque les agents administratifs du ministère, sont un peu partout sur l'étendue du territoire.

Néanmoins, nous avons su mettre à profit notre chronogramme afin de recueillir les données nécessaires à notre travail.

2- Limites des données recueillies

Les limites ont trait à la qualité et à la fiabilité des informations recueillies.

En effet, comme nous l'avions déjà dit, le personnel administratif du MESFP est réparti sur toute l'étendue du territoire national. Eu égard au temps qui nous est imparti et aux moyens dont nous disposons, il n'y a pas eu d'enquêtes dans les autres régions en l'occurrence, le nord du pays. L'essentiel de nos recherches a été mené à cotonou. Ainsi, les données recueillies et exploitées ne concernent que le personnel administratif du MESFP exerçant à cotonou.

De plus, tous les enquêtés n'ont pas répondu à toutes les questions, ce qui fait que le nombre d'observations n'est pas le même partout.

La présentation et l'analyse des données recueillies feront l'objet du paragraphe suivant.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats d'enquêtes et établissement du diagnostic

Les résultats issus de notre enquête seront ici présentés et analysés par rapport à chacun des problèmes spécifiques en résolution. Ceci permettra de vérifier les hypothèses afin d'établir les éléments du diagnostic.

A- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes

Elles se feront en fonction de chacun des problèmes spécifiques

1- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique n°1

Il s'agit du problème de la **non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation par le personnel d'encadrement**.

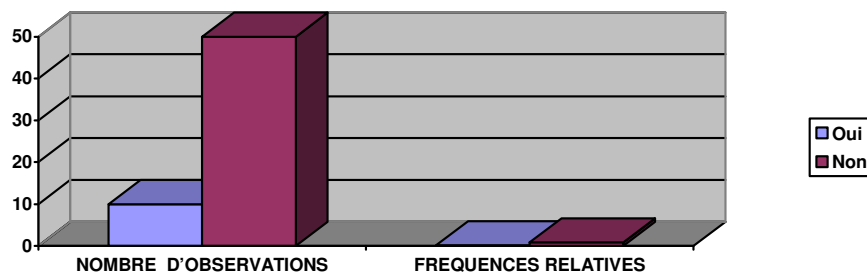
A la question de savoir **si les enquêtés ont connaissance du cadre juridique et institutionnel en matière de formation**, 10 personnes soit 16,67% ont répondu par l'affirmative tandis que 50 personnes soit 83,33%, par la négative. Ces chiffres montrent que, plus de la majorité des enquêtés en l'occurrence les responsables et certains agents, n'ont pas une connaissance du cadre juridique et institutionnel en matière de formation.

Ces résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau n°4 : Répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique n°1

MODALITES	NOMBRE D'OBSERVATIONS	FREQUENCES RELATIVES
Oui	10	16,67%
Non	50	83,33%
Total	60	100%

Amélioration de la Pratique de la gestion de la formation au MESSP : cas du personnel administratif

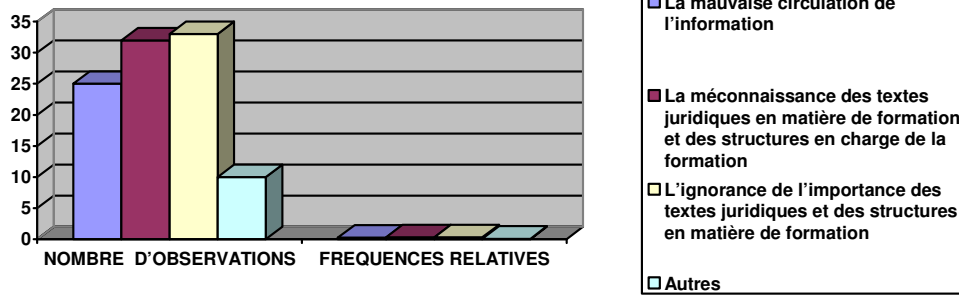


Source : enquête

En ce qui concerne les réponses données à la question : **“ qu’est-ce qui, selon vous, justifie la non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation ?”**, 25 personnes soit 25% des enquêtés pensent que c’est la mauvaise circulation de l’information qui est à la base de la non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation; 32 personnes soit 32% trouvent que la méconnaissance des textes juridiques en matière de formation et des structures en charge de la formation est à l’origine de ce problème. Pour 33 personnes, soit 33% des enquêtés, l’ignorance de l’importance des textes juridiques et des structures en matière de formation explique la non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation. Le reste de l’échantillon, soit les 10%, a donné des réponses qui ne sauraient être regroupées pour en constituer une et une seule cause à l’origine du problème. L’ensemble de ces résultats se trouve dans le tableau ci-après :

Tableau n°5: Répartition des données d’enquêtes par rapport au problème spécifique n°1

MODALITES	NOMBRE D'OBSERVATIONS	FREQUENCES RELATIVES
La mauvaise circulation de l’information	25	25%
La méconnaissance des textes juridiques en matière de formation et des structures en charge de la formation	32	32%
L’ignorance de l’importance des textes juridiques et des structures en matière de formation	33	33%
Autres	10	10%
Total	100	100%



Source : enquête

Il ressort de l'analyse de tous les résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique n°1, que **la méconnaissance et l'ignorance des textes juridiques et des structures en matière de formation** constituent la cause fondamentale de la non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation.

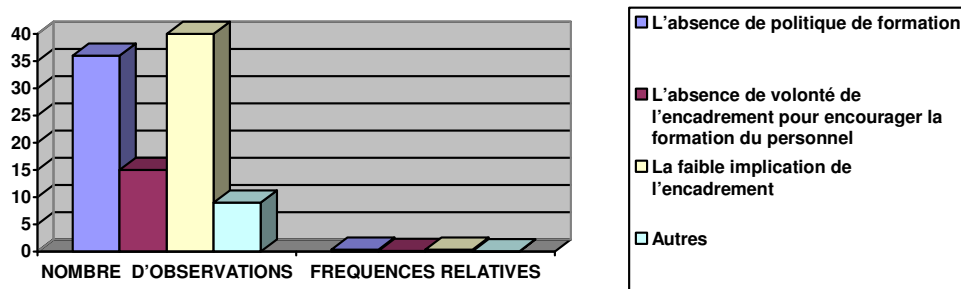
2- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème spécifique n°2

Pour bien vérifier, l'hypothèse liée à ce problème spécifique relatif à **l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère**, une seule question nous a semblé être plus proche de ce que nous recherchons. Il s'agit de la question de savoir **qu'est-ce qui explique, l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère**. A cette question, 36 enquêtés soit 36% affirment que l'absence de politique de formation est à l'origine de l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère ; 15 agents interrogés, soit 15%, pensent que ce problème spécifique est dû à l'absence de volonté de l'encadrement pour encourager la formation du personnel ; 40 personnes, soit 40% trouvent que l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère s'explique par la faible implication de l'encadrement. La part restante de cet échantillon, soit les 9%, avance des raisons qui ne sauraient être regroupées sous une appellation unique pouvant représenter une et une seule cause à la base de ce problème.

Ces résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau n°6: Répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique n°2

MODALITES	NOMBRE D'OBSERVATIONS	FREQUENCES RELATIVES
L'absence de politique de formation	36	36%
L'absence de volonté de l'encadrement pour encourager la formation du personnel	15	15%
La faible implication de l'encadrement	40	40%
Autres	9	9%
Total	100	100%



Source : enquête

Il ressort de ces résultats à travers le tableau et le graphique que **l'absence de politique de formation et la faible implication de l'encadrement** sont les raisons fondamentales qui justifient l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère.

3- Présentation et analyse des résultats d'enquête relatifs au problème spécifique n°3

Ce problème a rapport à **l'absence d'outils adéquats en matière de formation**. A ce niveau, il a été posé une question fondamentale notamment celle relative au n°11 du questionnaire n°1 et qui est libellé de la façon suivante : **“comment pouvez-vous expliquer l'absence de ces outils adéquats de formation ?”**

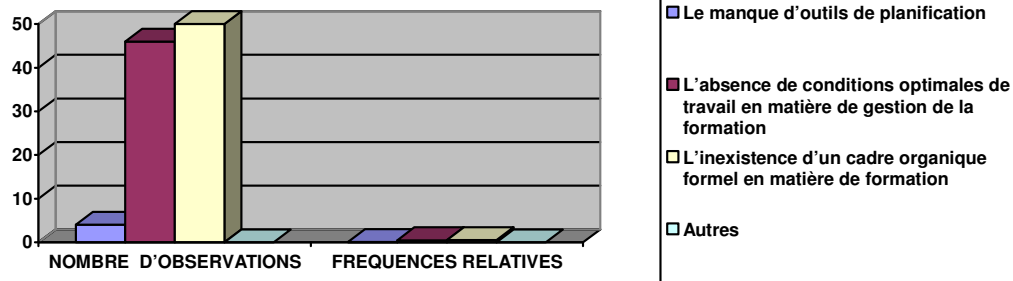
L'analyse des résultats issus de cette question, révèle les observations ci-après :

- 4 personnes, soit 4% des agents enquêtés estiment que le manque d'outils de planification, explique l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère ;
- 46 agents enquêtés, soit 46% de cet échantillon, trouvent que l'absence d'outils adéquats en matière de formation est due à l'absence de conditions optimales de travail en matière de gestion de la formation ;

- 50 personnes, soit 50% de ces agents pensent que ce problème s'explique par l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation. Ces résultats obtenus sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau n°7.. : Répartition des données d'enquêtes par rapport au problème spécifique n°3

MODALITES	NOMBRE D'OBSERVATIONS	FREQUENCES RELATIVES
Le manque d'outils de planification	4	4%
L'absence de conditions optimales de travail en matière de gestion de la formation	46	46%
L'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation	50	50%
Autres	0	0%
Total	100	100%



Source : enquête

De l'analyse de ces résultats, nous retenons que **l'absence de conditions optimales de travail** et **l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation** sont les causes fondamentales de **l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère.**

B- Etablissement du diagnostic

La vérification des hypothèses antérieurement formulées, permettra d'établir les éléments du diagnostic.

1- Vérification des hypothèses

Cette vérification se fera en fonction des seuils de décision fixés au niveau des approches théoriques de la méthodologie adoptée.

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

Pour trouver une solution au problème lié à l'hypothèse n°1 et qui est celui de la non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation, il est fixé comme seuil de décision, au moins 30% des enquêtés qui vont répondre aux questions posées.

Or les données quantitatives qui découlent de notre analyse ont révélé que ce problème spécifique n°1 est dû :

- à la mauvaise circulation de l'information avec un taux de l'ordre de 25%.
- à la méconnaissance des textes juridiques en matière de formation et des structures en charge de la formation avec un pourcentage de l'ordre de 32%.
- à l'ignorance de l'importance des textes juridiques et des structures en matière de formation avec un pourcentage de l'ordre de 33%.
- à d'autres causes disparates de l'ordre de 10%.

De ce qui précède, il en ressort que la deuxième et la troisième causes respectent le seuil de décision antérieurement fixé. Ainsi, l'hypothèse émise par rapport au problème spécifique n°1 est entièrement vérifiée et nous pouvons conclure que la méconnaissance et l'ignorance des textes juridiques et des structures en matière de formation sont effectivement à l'origine de la non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation.

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

Le seuil de décision, pour résoudre le problème relatif à l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère, était fixé à au moins 35% des enquêtés. Des réponses obtenues après l'analyse des données, nous constatons que, 36% des enquêtés affirment que l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère est due à l'absence de politique de formation ; pour 40% des personnes interrogées, c'est la faible implication de l'encadrement qui est à l'origine de l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère.

Il résulte à cet effet, que l'hypothèse auparavant, formulée par rapport au problème spécifique n°2 n'est pas entièrement vérifiée. Nous la reformulons alors de la manière suivante : **l'absence de politique de formation et la faible implication de l'encadrement** sont à la base **de l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère.**

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

En se référant au seuil de décision retenu pour la vérification de cette hypothèse liée au problème de l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère, il est prévu un pourcentage supérieur à 45% du personnel administratif enquêté.

Or, nos analyses par rapport aux résultats d'enquêtes, nous ont donné les réponses suivantes: 4% pour le manque d'outils de planification ; 6% pour l'absence de conditions optimales en matière de gestion de la formation; 50% pour l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation.

Nous déduisons de cette statistique, que l'absence de conditions optimales de travail et l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation expliquent l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère. De ce fait, l'hypothèse n°3 préalablement formulée se trouve ainsi entièrement vérifiée.

Au total, il ressort de l'analyse des données collectées à l'issue de nos enquêtes, que les causes supposées être à l'origine des problèmes à résoudre sont partiellement les vraies causes. Les hypothèses de recherche sont ainsi en partie vérifiées. Ceci nous amène à établir le diagnostic de l'étude.

2- Etablissement du diagnostic de l'étude

Il sera procédé ici à la formulation des éléments du diagnostic relatif à chaque problème en résolution et ceci sur la base du test des hypothèses effectuées.

a) Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que **la non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation est due à la méconnaissance et l'ignorance des dispositions et structures y afférentes.**

b) Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Suite à la vérification de l'hypothèse n°2 et compte tenu de la reformulation intervenue, nous pouvons retenir que **le personnel administratif du ministère ne bénéficie pas d'actions concrètes de formation pour le renforcement de ses capacités à cause de l'absence de politique de formation et la faible implication de l'encadrement.**

c) Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n°3 nous conduit à conclure que **l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère est due à l'absence de conditions optimales de travail et l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation.**

SECTION II- APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

La vérification des hypothèses antérieurement formulées nous situe désormais sur les vraies causes des problèmes spécifiques identifiés. A présent, il nous paraît nécessaire de préciser ce qui pourrait améliorer cette situation en proposant des approches de solutions (paragraphe 1) et des conditions de leur mise en œuvre (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approches de solutions pour une meilleure gestion de la formation

Apporter solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème, tout en tenant compte des objectifs formulés. Il s'agit en fait de renforcer les forces et d'enrayer les faiblesses.

Ainsi, nous proposerons dans cette section, des solutions pour la résolution des différents problèmes spécifiques identifiés.

A- Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°1 & 2

Il s'agit, de la nécessité de maîtriser le cadre juridique et Institutionnel en matière de formation et d'élaborer une typologie d'actions concrètes de formation au MESFP.

1 -Approche de solution au problème de la non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation.

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à la **méconnaissance et à l'ignorance des textes juridiques et des structures en matière de formation**. Il ressort de ce diagnostic, que l'éradication des causes à l'origine de ce problème, passe par la nécessité de mettre en œuvre une politique d'information et de communication du personnel.

En effet, c'est une exigence de la part des responsables de la DRH du ministère, de mettre à la disposition du personnel administratif, toute information le concernant, surtout dans le domaine de la gestion de sa carrière. C'est une obligation, à la fois morale et administrative, dans la mesure où la rétention de l'information en général et spécifiquement en matière de formation, est souvent préjudiciable à la bonne marche d'une organisation. Les agents du MESFP doivent connaître et appréhender, dans le cadre de leur propre développement, les dispositions juridiques et les structures qui régissent les pratiques de la formation professionnelle au Bénin. Nantis de ces connaissances, ils pourront réclamer leur droit à la formation. Ils ne doivent pas, par conséquent, subir certaines décisions sur le plan de leur carrière, rater des opportunités en matière de

formation et être en marge des critères qui sous tendent leurs droits à la formation. Ils doivent être associés, par le biais de leur représentation, à la prise de décision ou tout au moins bénéficier de larges informations et sensibilisation sur le contenu des textes pris à leur égard et sur la situation géographique et les rôles des structures existantes en matière de formation professionnelles au Bénin. Dans ce cadre, la DRH a un rôle primordial à jouer et il va revenir aux autres responsables du ministère de répercuter toutes les informations utiles pour le personnel, sur l'ensemble de leurs services aux moyens d'outils et de techniques adéquats comme les supports écrits (correspondances, affiches, notes de service...), les réunions avec le personnel (séances d'information, séances de travail), les publications diverses, l'intranet et l'Internet...Ce sont autant d'instruments qui doivent être inscrits dans le cadre d'une politique d'information et de communication que le ministère, à travers sa DRH, doit résolument mettre en place.

La diffusion de l'information et la sensibilisation des agents administratifs du ministère sur le cadre juridique et Institutionnel en matière de formation constituent à notre humble avis, des garanties statutaires qui sont de nature à accroître la capacité individuelle à agir et à favoriser l'intégration, le sentiment d'appartenance et le dynamisme de l'ensemble. A cet effet, des actions concrètes de formation pourront se développer.

2-Approche de solution au problème d'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du ministère.

La résolution du problème relatif à l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère, passera par l'éradication des sources possibles de **l'absence de politique de formation et de la faible implication de l'encadrement**. Ainsi, conscient du rôle des ressources humaines, le DRH se doit de mettre en place une politique de formation dont le but ultime, est de disposer en tout temps, de personnel compétent, motivé et performant. Cette politique de formation doit préciser la vision qui inspirera les actions tant à court terme qu'à moyen ou long terme. Cette vision devra être cohérente avec le futur désiré, de manière à construire l'avenir de façon progressive et devra porter sur les éléments suivants :

- le contexte : le pourquoi de la politique de formation ;
- la vision du ministère en matière de développement des ressources humaines;
- les objectifs de formation qu'on souhaite atteindre : consolider l'existant, préparer le futur et accompagner les mouvements individuels ;
- les travailleurs ciblés ;
- les conditions qui seront mises en place pour soutenir les efforts en matière de

formation : les priorités, les contraintes, les opportunités...;

- les modalités mises en place pour gérer la politique de formation : les moyens, le budget, les critères de sélection des bénéficiaires, les lieux...

Ainsi, les étapes requises pour élaborer une politique de formation sont : l'analyse de la situation, la sensibilisation sur le projet, la création d'un comité ; la discussion/consultation ; la rédaction d'une version provisoire, la validation, la rédaction de la version finale et son approbation par le ministre suite à son examen au comité de direction. L'application de la politique après sa diffusion et la mise à jour. C'est pourquoi, la définition d'une politique de formation marque habituellement l'aboutissement d'une démarche de gestion prévisionnelle des compétences. Pour ce faire, certaines orientations s'avèrent nécessaires. Il s'agit de :

- la gestion des emplois et l'encouragement à la mobilité : la DRH se doit d'évaluer périodiquement les besoins en ressources adéquates et en compétences du ministère, selon les missions et les prestations à fournir ; elle doit favoriser la mobilité professionnelle. ;
- la valorisation des compétences et des performances : la DRH se doit également de promouvoir un système d'évaluation des ressources humaines dans le cadre notamment d'entretiens périodiques et annuels, entretiens, au cours desquels, peuvent être identifiés et analysés les informations individuelles et les besoins de formation. L'évaluation des ressources humaines est le couronnement du processus de la gestion du rendement que le ministère doit mettre en place.

Lorsque tout ce préalable aura été amorcé, une typologie d'actions de formation peut être élaborée et mise en œuvre. Il peut s'agir :

- des actions d'adaptation en vue de faciliter l'accès à un premier emploi ou à un nouvel emploi et le maintien de la qualification acquise ;
- des actions de préparation aux concours administratifs ;
- des actions de développement des compétences pour permettre à des agents d'acquérir une qualification plus élevée ;
- des actions de prévention destinées à réduire les risques d'inadaptation des agents à l'évolution des méthodes et des techniques ;
- des actions de conversion permettant d'accéder à des emplois exigeant une qualification nouvelle ou à des activités professionnelles différentes...

Tout ceci ne sera possible que lorsque l'encadrement s'y impliquera personnellement et efficacement. Son implication dans les processus d'élaboration des

actions de formation est indispensable pour que ceux-ci puissent être jugés pertinents et pour que la formation soit valorisée comme outil de GRH. Pour des raisons pragmatiques, ces actions doivent être inscrites dans un cadre organique formel que le ministère doit s'atteler à mettre en place.

B- Approches de solutions au problème spécifique n°3

Il est à rappeler que l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère, résulte de l'absence de conditions optimales de travail et de l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation. En éradiquant ces causes, nous parviendrons à résoudre ce problème spécifique.

En effet, s'agissant des conditions de travail, il faudra rendre le cadre de travail agréable et motivant, mettre à disposition les moyens matériels et financiers, instaurer les pratiques d'analyse des besoins et faire de l'implication de l'encadrement une réalité dans le ministère. S'agissant du cadre organique en tant qu'instrument de planification et de tableau prévisionnel du personnel, il faudra mettre en place :

- *un instrument de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* : dans ces conditions :

- * les effectifs et la masse salariale seront connus et maîtrisés ;
- * la liste prévisionnelle des emplois et des postes nécessaires ;
- * chaque structure sera responsabilisée en matière d'administration du personnel ;
- * les compétences effectives souhaitées seront connues ;

* la meilleure adéquation entre d'une part les missions et les structures et d'autre part, entre les fonctions réelles et les postes de travail sera également connue. Dans cette condition, l'Administration devra disposer d'un certain nombre d'outils d'observation et de prévision ;

- *une politique de formation* : cette politique doit préciser le champ d'actions de formation, les conditions de validité et doit être écrite et vulgarisée. Pour être significative, cette politique doit refléter les besoins précis de développement des compétences du ministère ;

Pour mettre en application la politique de formation, il faut, après l'avoir diffusée et si possible, l'avoir mise à jour, élaborer un plan de formation.

- *le plan de formation* : c'est un outil de planification dont l'élaboration passe par quatre étapes fondamentales à savoir :

- * l'identification et l'analyse des besoins de formation aux moyens de certains outils comme le questionnaire, l'audit, l'entretien d'évaluation annuel ou semestriel, les fiches fonctions, les demandes de formation...

-
- * l'élaboration et la validation du plan annuel de formation : elle requiert une planification et un contenu composé d'un exposé du contexte de la structure d'un descriptif des actions de formation, d'une prévision d'étalement de ces actions dans le temps, d'une budgétisation prévisionnelle des actions et d'une précision des actions du management ; un processus consensuel (concertation sociale, transparence de la confection du plan et souci d'équilibre).
 - * la validation du plan-budget prévisionnel ;
 - * la mise en œuvre du plan et le suivi des actions engagées ;
 - * l'évaluation de la formation : elle portera aussi bien sur les résultats obtenus que sur les dispositifs et méthodologies adoptées à la fin de chacune des actions engagées sur la base des critères comme adéquation, qualité, efficacité, équité, efficience et conformité. Le tableau de bord de formation permet à cet effet, de suivre d'une part, l'évolution de l'action engagée et d'autre part, l'état d'opérationnalité des services et des structures ;
- *les fiches de collecte de données* : elles pourront permettre de collecter les besoins en formation ;
 - *les rapports d'activités de formation* : ils indiqueront les points des actions réalisées par rapport à ce qui a été prévu en matière de formation ;
 - *les documents d'évaluation* : ils permettront d'apprécier l'atteinte des objectifs qui seront fixés tant au niveau du ministère qu'en matière de formation.

Pour rendre plus efficace la gestion de la formation, la DRH doit disposer aussi d'autres outils comme la fiche individuelle de formation, le logiciel de gestion de la formation continue (savoir+) ou tout au moins celui de GRH, des dossiers individuels des agents personnel qui recensent toutes les formations suivies.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Il s'agit des recommandations adressées à l'endroit des différents acteurs de la gestion de la formation du ministère pour rendre plus efficaces les approches de solutions proposées.

A- Recommandations à l'endroit du MTFP et des responsables du MESFP

1- Recommandations à l'endroit du MTFP

Compte tenu de sa position stratégique, le MTFP doit développer une politique de synergie entre tous les ministères afin de mieux gérer la formation professionnelle des fonctionnaires béninois. A cet effet, il devra :

- envisager le recrutement des spécialistes en GRH ;
- mettre en place une base de données accessibles à l'ensemble des ministères, afin qu'ils soient, de façon rapide, au même niveau d'information, surtout en ce qui concerne la formation professionnelle ;
- associer tout au moins les responsables des ressources humaines dans la prise des actes relatifs à la formation professionnelle du personnel administratif ;
- développer des mécanismes d'acquisition et de maîtrise des logiciels de GRH;
- encourager la capitalisation des expériences innovantes en instaurant un club des responsables de formation en vue d'un réseau d'échanges.

Le MTFP devra lutter pour revoir le cadre juridique de la formation professionnelle au Bénin. Il doit à cet effet, mettre tout en œuvre pour le vote de la loi portant formation professionnelle continue qui est encore sur la table des députés.

2- Recommandations à l'endroit des responsables du MESFP

Pour qu'une politique de formation soit efficace, il faut :

- que le cabinet ministériel, les responsables des structures et les représentants des travailleurs participent à sa rédaction ;
- qu'elle soit conforme aux objectifs de fonctionnement actuel et futur du ministère ;
- qu'elle soit pertinente par rapport aux besoins réels des travailleurs et des structures ;
- qu'elle soit considérée comme étant aussi une priorité et qu'elle soit intégrée dans la stratégie générale du ministère ;
- qu'elle soit en cohérence avec les objectifs des autres politiques du ministère.

Pour que cette politique de formation puisse être mise en œuvre avec succès, certaines conditions doivent être remplies, par exemple :

- une définition claire de la stratégie et des priorités globales du ministère ;
- la conception et la mise en œuvre d'une planification et d'une budgétisation fondée sur des objectifs ;
- le soutien ferme et visible du personnel d'encadrement et notamment, la participation active des administrateurs et des spécialistes de GRH;
- des moyens financiers suffisants: prévoir à cet effet un budget de formation tant au niveau ministériel qu'au niveau de la DRH ;
- le développement "d'une culture favorable" à la formation ;
- la restructuration des directions ;

- la mise à disposition de la DRH, de spécialistes en GRH : il s'agira de veiller aux profils des responsables de cette direction ;
- la mise en place d'une véritable politique d'évaluation de l'encadrement et de leurs collaborateurs ;
- la création d'un centre de formation au niveau du ministère afin de faciliter les formations internes. Dans ce cas, le ministère doit disposer d'un noyau de formateurs.

B- Recommandations à l'endroit de la DRH

Il est de la responsabilité de la DRH, de permettre au ministère de disposer, à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des agents compétents et motivés pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable que possible. Pour y arriver, la DRH, doit :

- impliquer de manière importante les différents échelons hiérarchiques en amont (définition des besoins) et en aval (accompagnement des acquis) des actions de formation. Il s'agit de développer un style de management participatif ;
- développer un système de formation cohérent et performant : se préoccuper de son efficacité, de la nature et de l'importance des retombées sur le ministère;
- responsabiliser davantage les services dans leurs tâches de gestion du personnel ;
- assurer un système de gestion de formation sans exclusion ;
- favoriser l'articulation de la formation continue avec la carrière ;
- mettre en place un système de gestion des compétences ;
- mettre en exergue dans la gestion de la formation, les principaux enjeux actuels en GRH que sont l'équité, l'efficience et l'efficacité ;
- veiller, en amont, au bon déroulement des entretiens annuels d'évaluation et aussi à la formation des hiérarchiques, à la conception des supports à l'organisation des entretiens ; de traiter, en aval les propositions, de valider ou non les choix, de négocier les modalités, d'arrêter les décisions et d'élaborer le plan de formation global.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

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

Réalisé et soutenu par Alain ZOUIN

Tableau N°8 : Tableau de synthèse de l'étude sur : « Amélioration de la pratique de la gestion de la formation au MESFP : Cas du personnel administratif »

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Hypothèses	Diagnostic	solutions
Niveau général	Problème général Existence de dysfonctionnements dans la pratique de la gestion de la formation du personnel administratif du MESFP.	Objectif général Créer un cadre de mise en place d'une bonne pratique de la gestion de la formation du personnel administratif au ministère.	Hypothèse générale	Elément de diagnostic général	Approche de solution générale
Niveaux spécifiques	Problème spécifique 1 1 La non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation.	Objectif spécifique 1 Contribuer à une bonne maîtrise des dispositions et structures légales en matière de formation.	Hypothèse spécifique 1 La non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation est due à la méconnaissance et l'ignorance des dispositions et structures y afférentes	Elément de diagnostic spécifique n°1 La non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation est due à la méconnaissance et l'ignorance des dispositions et structures y afférentes.	Approche de solution spécifique n°1 Nécessité de la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication au ministère
	Problème spécifique 2 2 Absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du ministère.	Objectif spécifique 2 Analyser les actions de formation mises en œuvre jusque là et proposer une typologie d'actions concrètes de formation bénéfiques au personnel administratif.	Hypothèse spécifique 2 Le personnel administratif du ministère ne bénéficie pas d'actions concrètes de formation pour le renforcement de ses capacités à cause de l'insuffisante implication de l'encadrement.	Elément de diagnostic spécifique n°2 Le personnel administratif du ministère ne bénéficie pas d'actions concrètes de formation à cause de l'absence de politique de formation et la faible implication de l'encadrement.	Approche de solution spécifique n°2 Nécessité de la mise en œuvre d'une politique de formation et d'une implication efficace de l'encadrement au ministère
	Problème spécifique 3 3 Absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère.	Objectif spécifique 3 Proposer des approches de solutions et des stratégies par la mise en œuvre des conditions et des outils appropriés pour une meilleure gestion de la formation	Hypothèse spécifique 3 L'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère est due à l'absence de conditions optimales de travail et l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation.	Elément de diagnostic spécifique n°3 L'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère est due à l'absence de conditions optimales de travail et l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation.	Approche de solution spécifique n°3 Nécessité de la mise en œuvre de conditions optimales de travail et d'un cadre organique formel en matière de formation.

CONCLUSION GENERALE

La formation constitue, sans nul doute, le facteur de développement et de valorisation le plus important du capital humain. C'est pourquoi, elle fait de plus en plus l'objet d'une attention soutenue des pouvoirs publics. Notre souci de contribuer à la création d'un cadre de mise en place d'une bonne pratique de la gestion de la formation du personnel administratif au MESFP, nous a amené à identifier certains problèmes spécifiques à savoir : la non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation, l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du ministère et l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère.

Dans la perspective de résoudre ces dysfonctionnements, nous avons, au cours de notre étude, émis certaines hypothèses qui se présentent de la façon suivante :

- la non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation est due à la méconnaissance et l'ignorance des dispositions et structures y afférentes ;
- le personnel administratif du ministère ne bénéficie pas d'actions concrètes de formation pour le renforcement de ses capacités à cause de l'absence de politique de formation et la faible implication de l'encadrement ;-
- l'absence d'outils adéquats en matière de formation au ministère est due à l'absence de conditions optimales de travail et l'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation.

Pour améliorer ces situations constatées et vérifiées, nous avons proposé des approches de solutions, allant dans le sens d'une gestion optimale de la formation du personnel administratif du MESFP. Pour rendre effectives et efficaces ces approches de solutions, chaque acteur concerné doit réellement s'impliquer dans une synergie administrative.

Au terme de ce travail que nous ne prétendons pas exhaustif, bien des aspects sur la problématique choisie, restent encore à explorer et à élucider. C'est le cas par exemple des insuffisances de certaines dispositions régissant la formation professionnelle au Bénin. Des recherches ultérieures viendront certainement parfaire ce travail.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- ARDOUN, T. et S. LACAILLE, (2005) : « *L'audit de formation* », Dunod, Paris, 225 p.
- 2- BENABOU, B. , B. FOUCHER, et P. GAETAN, (1988) : « *Gestion Stratégique des Ressources Humaines* », Edition morin, 662 p
- 3- CAUDEN, J. , A. A. SANCHES, (1997) : « *Gestion des Ressources Humaines* », 2^e édition, 260 p.
- 4- CITEAU, J. P. (2002): « *Gestion des Ressources Humaines* », 4^e édition, Dolloz Paris, 260p
- 5- LAFITTE, H-C. et G. LAYOLE, (2005) : « *Le plan de formation* », Dunod, Paris, 247 p.
- 6- MEIGNANT, A. (1995) : « *Manager la formation* », Edition Liaison, 3^e édition, 348p.
- 7- PERRETI, J. M. (2000) : « *Gestion des Ressources Humaines et Gestion des Personnes* » 9^e édition, Vuibert, Paris.
- 8- PERRETI, J. M. (2002) : « *Ressources Humaines et Gestion des Personnes* », 4^e édition, Vuibert, Paris, 223 p.
- 9- SUET, P. (1974) : « *La formation continue en 60 questions* », Chotard et associés éditeurs, Paris, 143 p.

Supprimé : ¶

Supprimé :

II- Mémoires

- 1- DEBALLY, J. (2002) : « **Politique de formation au Port Autonome de Cotonou : effets sur les compétences des ressources humaines et les performances de l'Entreprise** », Mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 57 p.
- 2- DJEGUEDE, T. (2006): « **Les obstacles au bon déroulement du travail administratif: cas de Bénin Télécoms SA** », Mémoire de fin de formation en Secrétariat de Direction, cycle I, ENAM, UAC, 65 p.
- 3- OROU-GNABE, G. N. N. (2005): « **Pratique de la formation professionnelle continue à la Société Béninoise des Manutentions Portuaires** », Mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 61 p.
- 4- VIGNON, A. , D. DOSSOU, (2002) : « **Contribution à l'amélioration du système de formation des APE dans l'Administration Publique béninoise : cas du Ministère Chargé de la Protection Sociale** », Mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 102 p.

Supprimé : ¶

Mis en forme : Police :Gras

Mis en forme : Police :Gras

Mis en forme : Police :Gras

Mis en forme : Police :Gras

Mis en forme : Police :Gras

Mis en forme : Police :Gras

Mis en forme : Français (France)

Mis en forme : Police :Gras

Mis en forme : Police :Gras

Mis en forme : Français (France)

III- Textes législatifs et réglementaires

- | | |
|---|---|
| 1- Loi n° 90-032 du 11 décembre 1990, portant Constitution de la République du Bénin. | Mis en forme : Police :Gras |
| 2- Loi n° 86-013 du 26 février 1986, portant Statut Général des APE. | Mis en forme : Police :Gras |
| 3- Loi n° 2004-27 du 31 janvier 2005 modifiant et complétant l'article 2 de la loi n°86-013. | Mis en forme : Police :Gras |
| 4- Décret n° 94-223 du 12 juillet 1994 portant création, composition et fonctionnement de la Commission Nationale d'Attribution des Bourses de Stage (CNABS). | Mis en forme : Police :Gras |
| 5- Décret n° 94-224 du 12 juillet 1994 portant Critères d'Attribution des Bourses de Stage. | Mis en forme : Police :Gras |
| 6- Décret n° 2005-108 du 09 mars 2005, portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat. | Mis en forme : Police :Gras |
| 7- Décret n° 2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure-type des ministères. | Mis en forme : Police :Gras |
| 8- Arrêté interministériel n° 04/MCPPD/MFPTRA/MFE/DC/SGM du 27 janvier 2005 fixant les avantages financiers accordés aux APE en formation sans bourses dans les Etablissements de Formation Professionnelle de l'Etat en République du Bénin . | Mis en forme : Police :Gras |
| 9-Arrêté n° 015/MFPTRA/DC/SGM/DGFPCS/DAROP du 27 janvier 2005 portant procédures d'enregistrement et d'habilitation des centres et cabinets de formation professionnelle continue. | Supprimé :
Mis en forme : Police :Gras
Mis en forme : Police :Gras
Mis en forme : Police :Gras |
| 10-Arrêté interministériel n° 278/MFPTRA/MFE/DC/SGM/DGFPCS du 31 août 2005 portant définition et critères de formation sans bourses des agents de l'Etat. | Mis en forme : Police :Gras |

IV- Internet

www.Cqrhc.Com du 15 mai 2007

[http:// www.Oaq.qc.ca/pol.%20 formation%20 continue2000-seul.pdf](http://www.Oaq.qc.ca/pol.%20formation%20continue2000-seul.pdf).du 25 juin 2007

<http://www.Archivistes.qc.ca/fonctionnement/politique/politiquefe/2001>

Supprimé : ¶

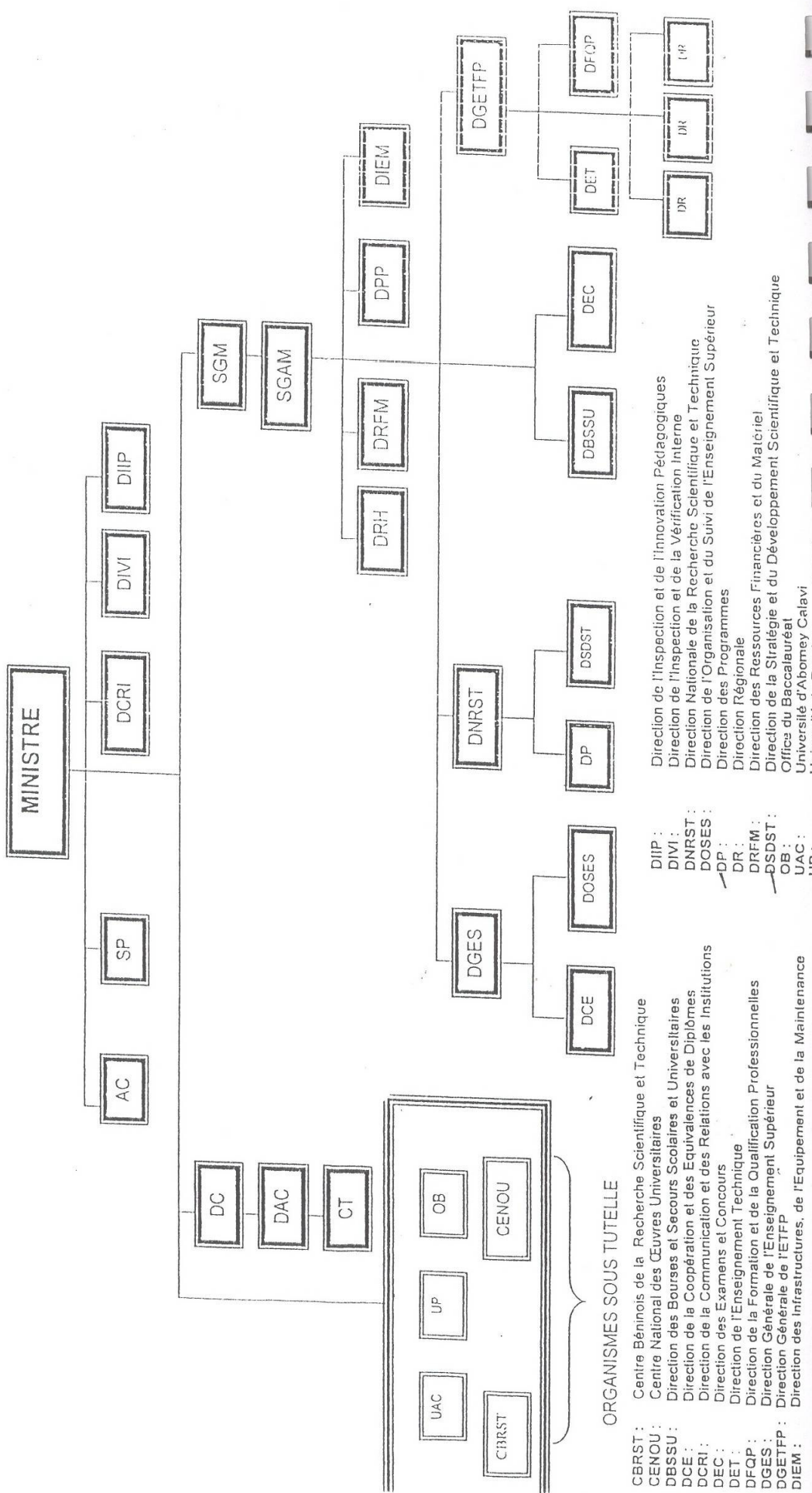
ANNEXES

ANNEXE 1 : organigramme du MESFP

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS TECHNIQUE ET SUPERIEUR, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ORGANIGRAMME DU MINISTERE



ANNEXE 2 :

QUESTIONNAIRE N° 1

A l'adresse des responsables du MESFP (DRH, Chefs Services, Directeurs)

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en GRH au cycle II de l'ENAM et conformément à la Note de Service N°0438/MESFP/DRH/SGP2 du 03 avril 2007 portant organisation de stage pratique, vous voudriez bien nous permettre de vous soumettre ce questionnaire en vue de recueillir vos opinions sur la « pratique de la gestion de la formation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (MESFP) : cas du personnel administratif ».

I- Identification

1- Quelle fonction exercez-vous ?

Directeur Chef Service Chef Division

2- Pourrez –vous nous dire le diplôme qui a été à la base de votre recrutement ?

.....

II- Gestion de la formation

3- Comment se présente le personnel administratif de votre structure ?

.....

4- Quelles sont les difficultés auxquelles le personnel administratif est souvent confronté dans l'exécution de ses tâches ?

.....

5- Quelles sont, selon vous, les causes liées à ces difficultés ?

.....

6- Quelle place occupe la formation parmi vos actions de régulation ?

.....

7- Existe t- il un Service Formation au sein du ministère ?

.....

8- Quelle pratique faites –vous du cadre juridique et institutionnel en matière de formation ?

.....

9- Quelles sont les actions de formation qui ont été mises en œuvre chez vous?

10- Existe-il, des outils appropriés, de planification et de contrôle en matière de formation

- Politique de formation Plan de formation
 Budget de formation Fiche d'évaluation du personnel

11- Si non, comment pouvez-vous expliquer l'inexistence de ce cadre organique formel de la gestion de la formation au ministère?

- Le manque d'outils de planification ;
 L'absence de conditions optimales en matière de gestion de la formation ;
 L'inexistence d'un cadre organique formel en matière de formation..

12- D'après tout ce qui précède, la pratique actuelle de la formation au sein du ministère vous agrée t-elle ?

- Oui Non

Merci pour votre collaboration !

ANNEXE 3

QUESTIONNAIRE N° 2

A l'adresse du personnel administratif

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en GRH au cycle II de l'ENAM et conformément à la Note de Service N°0438/MESFP/DRH/SGP2 du 03 avril 2007 portant organisation de stage pratique, vous voudriez bien nous permettre de vous soumettre ce questionnaire en vue de recueillir vos opinions sur la « pratique de la gestion de la formation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (MESFP) : cas du personnel administratif ».

I- Identification

1. Dans quelle Direction travaillez-vous ?
2. Dans quel Service exercez-vous ?
3. Avec quel diplôme aviez-vous été engagé dans la Fonction Publique ? Quel corps ?
Quelle catégorie ? (préciser l'échelle et l'échelon)
4. Quelle est votre ancienneté ?
5. Quel est votre diplôme actuel ?
6. En quelle année êtes-vous arrivé au MESFP ?

II- Appréciation de la pratique actuelle de formation au MESFP

7- Selon vous, le fonctionnaire a- il un droit à la formation?

Oui Non

8- Si oui qu'est- ce qui lui confère ce droit ?

.....

9- Avez –vous connaissance du cadre juridique et institutionnel en matière de formation ?

Oui Non

10- Si oui, comment en avez-vous eu connaissance ?

.....

11- Pouvez- vous nous en indiquer les grandes lignes ?

.....

12- Si non, qu'est-ce qui, selon vous, justifie la non maîtrise du cadre juridique et institutionnel en matière de formation ?

- La mauvaise circulation de l'information ;
- La méconnaissance des textes juridiques en matière de formation et des structures en charge de la formation ;

L'ignorance de l'importance des textes juridiques et des structures en matière de formation.

13- Etes-vous allé une fois en formation ?

Oui Non

14- Par quel mécanisme avez-vous été envoyé en formation ?

Par votre propre initiative Par le fait du ministère
 Par l'initiative d'autres ministères

15- Qu'est-ce qui explique, selon vous, l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein de votre ministère ?

L'absence de politique de formation, ;
 L'absence de volonté de l'encadrement pour encourager la formation du personnel ;
 La faible implication de l'encadrement.

16- Les formations que vous avez reçues vous servent-elles à votre actuel poste de travail?

Oui Non Pas tellement

17- Comment les appréciez-vous ?

Bien Assez bien Nul

18- Comment les formations ont-elles été financées ?

Par vous-même Par l'Etat (bourse)
 Par un projet Par d'autres moyens (préciser).....

.....

Merci pour votre collaboration !

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTRETIEN

Variable : la formation professionnelle dans la Fonction Publique.

A l'adresse du Chef Service des Stages et de la Formation Continue en Emplois Publics (SSFCEP) du ministère en charge de la Fonction Publique.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation en GRH au cycle II de l'ENAM et conformément à la Note de Service N°0438/MESFP/DRH/SGP2 du 03 avril 2007 portant organisation de stage pratique, vous voudriez bien nous permettre de vous soumettre ce questionnaire en vue de recueillir vos opinions sur la « pratique de la gestion de la formation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (MESFP) : cas du personnel administratif »

1- Pouvez- vous nous présenter l'état des lieux en matière de formation

Professionnelle au Bénin ?

.....

2- Existe-il une politique de formation professionnelle au plan national ?

.....

Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confronté dans l'attribution des stages de formation?

.....

4- A qui peut-on en attribuer la responsabilité ?

.....

5- Comment arrivez-vous à surmonter ces difficultés ?

.....

6- Quelle solution définitive envisagez-vous maintenant?

.....

Merci pour votre collaboration !

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
GLOSSAIRE.....	vi
RESUME.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1-3
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	
<u>SECTION 1</u> : Cadre Institutionnel de l'étude et observations de stage.....	5.
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation générale du MESFP.....	5.
A- Missions et attributions du ministère.....	5
B- Structuration du ministère.....	6
<u>Paragraphe 2</u> : Etat des lieux sur le fonctionnement du MESFP.....	8
A- Fonctionnement de la DRH	8
1- Organisation de la DRH.....	8
2- Etat des lieux de base.....	10
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base	17
1- Inventaire des atouts (forces et opportunité).....	17
2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	17
<u>SECTION II</u> : Choix de la problématique et vision globale de sa résolution.....	17
<u>Paragraphe 1</u> : Choix et spécification de la problématique	17
A- Choix de la problématique et justification du sujet.....	17
B- Spécification de la problématique choisie.....	18
<u>Paragraphe 2</u> : Vision globale de résolution de la problématique choisie.....	19
A- Approche théorique de résolution du problème général.....	19
B- Approche théorique de résolution des problèmes spécifiques.....	19

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE A LA METHODE

ADOPTEE POUR LA RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE

SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude.....

Paragraphe 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses de l'étude.....23

A-. Fixation des objectifs de l'étude.....23

1- L'objectif général.....23

2- Les objectifs spécifiques23

B- Formulation des hypothèses.....24

1- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1.....24

2- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2.....24

3- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3.....25

Paragraphe 2 : Revue de littérature liée à la problématique choisie.....27

A- Exposé des contributions antérieures au problème de la non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation.....28

B- Exposé des contributions antérieures au problème de l'absence de typologie d'actions concrètes de formation au ministère.....30

C- Exposé des contributions antérieures au problème de l'inexistence d'un cadre organique formel d'une pratique de gestion de la formation au ministère.....33

SECTION II : Méthodologie adoptée.....35

Paragraphe 1 : Approche empirique.....35

A- Fixation des objectifs de la collecte des données.....35

B- Cadre de l'enquête.....36

C- Nature de la collecte des données.....36

D- Identification de la population mère et définition de l'échantillon.....36

E- Spécification des données à mobiliser.....36

F- Conception des questionnaires et guide d'entretien.....37

G- Techniques de dépouillement38

H- Outils d'analyse et de présentation des données.....38

Paragraphe 2 : Approches théoriques retenues.....39

A- Choix de la théorie liée au problème de non maîtrise du cadre juridique et Institutionnelle en matière de formation.....39

1- Présentation de la théorie retenue.....39 72

2- Normes et repères d'amélioration de la situation.....39

3- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse n° 1.....39

B- Choix de la théorie liée au problème d'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du Ministère.....	40
1- Présentation de la théorie retenue.....	40
2- Normes et repères d'amélioration la situation.....	40
3- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse n° 2.....	40
C- Choix de la théorie liée au problème d'inexistence d'un cadre organique formel de la gestion de la formation au Ministère.....	40
1- Présentation de la théorie retenue.....	40
2- Normes et repères d'amélioration de la situation.....	40
3- Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse n° 3.....	41

CHAPITRE DEUXIEME : DE LA COLLECTE DES DONNEES DE VERIFICATION DES
HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS
PROPOSEES

SECTION 1 : L'organisation de la collecte des données

et établissement du diagnostic.....43

Paragraphe 1 : Organisation de la collecte des données et difficultés

Rencontrées.....43

A- Préparation et réalisation de la collecte des données.....43

 1- Préparation de la collecte.....43

 2- Réalisation de la collecte.....44

B- Difficultés rencontrées et limites des données.....44

 1- Difficultés rencontrées.....44

 2- Limites des données recueillies.....44

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats d'enquêtes et établissement du

Diagnostic.....45

A- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes.....45

 1- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème
spécifique n°1.....45

 2- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes relatifs au problème
spécifique n°2.....47

1- Présentation et analyse des résultats d'enquête relatifs

au problème spécifique n°3.....	48
B- Etablissement du diagnostic.....	49
1- Vérification des hypothèses.....	49
a) Degré de vérification de l'hypothèse n°1.....	50
b) Degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	50
c) Degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	50
.2- Etablissement du diagnostic de l'étude.....	51
a) Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	51
b) Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	51
c) Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	51
<u>SECTION II- APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN</u>	
ŒUVRE	52
<u>Paragraphe 1</u> : Approches de solutions pour une meilleure gestion de la formation.....	52
A- Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°1 & 2.....	52
1 -Approche de solution au problème de la non maîtrise du cadre juridique et Institutionnel en matière de formation.....	52
2- Approche de solution au problème d'absence de typologie d'actions concrètes de formation au sein du ministère.....	53.
B- Approches de solutions au problème spécifique n°3.....	55
<u>Paragraphe 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	56
A- Recommandations à l'endroit du MTFP et des responsables du MESFP.....	56
1- Recommandations à l'endroit du MTFP.....	56
2- Recommandations à l'endroit des responsables du MESFP.....	57
B- Recommandations à l'endroit de la DRH.....	58
CONCLUSION GENERALE	60-61
BIBLIOGRAPHIE.....	62-63
ANNEXES	