



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

**Mémoire de fin de formation au cycle II pour l'obtention du Diplôme
d'Administrateur**

OPTION :

Management

FILIERE :

Gestion des Ressources Humaines

Année académique : 2011-2012

SUJET

LA GESTION DES STAGIAIRES AU CeRPA ATLANTIQUE-LITTORAL

Réalisé et soutenu par :

Christiane Omotola BABA

Sous la Direction de :

Maître de stage :

Caroline HOUNYO

Chargée des Ressources Humaines

au CeRPA Atlantique-Littoral

Directeur de mémoire :

Léandre Yves C. CHIDIKOFAN

Formateur à l'ENAM

Fevrier 2012

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY : Etienne AHOUANKA

VICE-PRESIDENT: Olivier ADOUNVO

MEMBRE: Cosme KANGNIDE

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

DEDICACE



❖ MES PARENTS QUI M'ONT ENSEIGNE L'ENDURANCE, LA

PERSEVERANCE ET LE GOÛT POUR LES ETUDES ;

❖ MON EPOUX ET MES ENFANTS POUR LES SACRIFICES

CONSENTIS AU MOMENT OÙ LES ETUDES ETAIENT DEVENUES

MA PREOCCUPATION PRIMORDIALE : SOYEZ A PRESENT

RECONFORTES.

REMERCIEMENTS

Nous présentons nos sincères remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence :

- Monsieur Léandre Yves CHIDIKOFAN, Enseignant à l'ENAM, qui malgré ses multiples occupations a bien voulu superviser ce travail ;
- Madame Caroline HOUNYO, notre Tuteur de stage ;
- Monsieur Jean GBETO DANSOU, Directeur Général du CeRPA Atlantique Littoral qui nous a accordé ce stage ;
- Madame Marcelline YANDA et Monsieur GBETEGAN Gilbert pour leur soutien tant matériel que moral ;
- L'ensemble des stagiaires du CeRPA Atl-Lit et tous les tuteurs de stage qui n'ont ménagé aucun effort pour mettre à notre disposition les informations nécessaires, pour mieux appréhender le système de gestion des stagiaires du CeRPA Atl-Lit ;
- Mes frères Chabi, Worou, Moboladji et mes sœurs Itunu, Abimbola afin que ce travail soit pour eux, la corde au bout de laquelle ils tisseront les leurs;
- Mesdames MAMA ABOUDOU Azarath et Awaou pour tout ce que vous avez fait pour moi durant cette formation ;
- L'ensemble des enseignants de l'ENAM qui ont contribué à nous donner une formation de qualité ;
- Mes collègues de promotion, notamment ceux de mon groupe d'étude, avec lesquels j'ai passé d'agréables moments dans le travail et la cordialité ;

Tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce travail de recherche.

LISTE DES SIGLES

ACE : Agent Contractuel de l'Etat

ACL : Agent Contractuel Local

AFNOR : Association Française de Normalisation

APE : Agent Permanent de l'Etat

BTS : Brevet de Technicien Supérieur

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle

CARDER : Centre d'Action Régional pour le Développement Rural

CEB : Communauté Electrique du Bénin

CeCPA : Centre Communal pour la Promotion Agricole

CeRPA Atl-Lit : Centre Régional pour la Promotion Agricole des départements de l'Atlantique et du Littoral

CFDT : Compagnie Française pour le Développement Technique

DAGRN : Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles

DEAT : Diplôme d'Etude Agricole Tropicale

DIFAOP : Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations Professionnelles

DPAF : Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances

DPFSA : Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire

DRC : Direction de la Réglementation et du Contrôle

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MAEP : Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

PAPME : programme d'appui aux petites et moyennes entreprises

PIP : Programme d'Investissement Public

RH : Ressources Humaines

SONACO : Société Nationale Pour le Coton

SONADER : Société Nationale Dahoméenne pour le Développement Rural

SONAGRI : Société Nationale Agricole

SRH : Service des Ressources Humaines

TBE : Tableau de Bord de l'Etude

LISTE DES TABLEAUX

<u>TITRES</u>	<u>PAGES</u>
<u>Tableau I</u> : Effectif du personnel de la Direction Générale par direction.....	14
<u>Tableau II</u> : Répartition du personnel de la direction générale par ancienneté..	15
<u>Tableau III</u> : Répartition du personnel du CeRPA/ Atl-Lit par statut et par catégorie socioprofessionnelle.....	16
<u>Tableau IV</u> : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	21
<u>Tableau V</u> : Tableau de bord de l'étude.....	32
<u>Tableau VI</u> : Répartition de l'échantillon du personnel enquêté par catégorie...	45
<u>Tableau VII</u> : Qualité de l'accueil offert aux stagiaires.....	46
<u>Tableau VIII</u> : Intégration des stagiaires.....	46
<u>Tableau IX</u> : Disponibilité du matériel de travail.....	47
<u>Tableau X</u> : Confort du cadre de travail.....	48
<u>Tableau XI</u> : Impression sur le déroulement du stage.....	48
<u>Tableau XII</u> : Nature des tâches confiées.....	50
<u>Tableau XIII</u> : Domaine d'acquisition de connaissances nouvelles.....	51
<u>Tableau XIV</u> : Connaissances utiles à l'insertion professionnelle.....	51
<u>Tableau XV</u> : Evaluation du stage.....	51
<u>Tableau XVI</u> : Tableau de synthèse de l'étude.....	60

RESUME

La présente étude porte sur les stagiaires académiques et professionnels c'est-à-dire les apprenants en fin de formation et les primo demandeurs d'emploi en quête de connaissances et expériences en milieu professionnel du Centre Régional pour la Promotion Agricole de l'Atlantique et du Littoral (CeRPA Atl-Lit), une catégorie de ressources humaines souvent négligée des dirigeants. Cependant, ces stagiaires, en apportant des connaissances nouvelles, quoique souvent théoriques, permettent à l'entreprise de grandir, de développer ses activités, d'atteindre des objectifs de performance. Pour cela, un minimum de conditions favorables doit leur être garanti afin de faire de ces périodes de stage de véritables moments d'échanges entre le stagiaire et l'entreprise.

Nos observations de stage nous ont permis de déceler plusieurs problèmes en rapport avec la gestion des ressources humaines en général et des stagiaires en particulier qui ont été répertoriés et regroupés par centres d'intérêt ; ce qui nous a permis de dégager trois (03) différentes problématiques. Compte tenu de l'impossibilité de les résoudre toutes à la fois, nous avons choisi celle de la gestion efficace des stagiaires au CeRPA Atl-Lit.

Le problème général qui se dégage de cette problématique est la mauvaise gestion des stagiaires au CeRPA Atl-Lit. Ses manifestations se présentent en termes de :

- difficulté d'intégration des stagiaires (problème spécifique n° 1) ;
- conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires (problème spécifique n° 2) ;
- absence d'évaluation objective du stagiaire (problème spécifique n° 3).

Pour contribuer à la résolution de ces problèmes spécifiques, nous nous sommes fixée un certain nombre d'objectifs. L'objectif général est de contribuer

à une gestion efficace des stagiaires au CeRPA Atl-Lit. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- analyser le dispositif d'accueil des stagiaires au CeRPA Atl-Lit pour faciliter leur intégration;
- proposer des mesures pour améliorer les conditions de travail des stagiaires;
- proposer un mécanisme de suivi et d'encadrement plus adéquat.

Pour conduire à terme ce travail, des hypothèses ont été formulées à partir de la cause la plus plausible de chaque problème spécifique, puis vérifiées par des enquêtes réalisées à partir d'un questionnaire et d'un guide d'entretien. Ces hypothèses ont conduit aux diagnostics selon lesquels :

- la difficulté d'intégration des stagiaires s'explique par la mauvaise qualité de l'accueil qui leur est réservé ;
- la non disponibilité du matériel de travail et le cadre de travail non confortable justifient les conditions de travail peu adéquates des stagiaires ;
- l'évaluation non objective du stagiaire est liée à l'attribution de tâches qui ne sont pas en adéquation avec leur domaine de formation, à l'indisponibilité des tuteurs de stage et à l'inexistence d'une convention de stage.

Les résultats issus de nos enquêtes ont confirmé les hypothèses émises et des mesures d'éradication des causes qui sont à la base de ces différents problèmes ont été proposées.

Enfin, nous avons formulé des recommandations à l'endroit de l'Etat, du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), du CeRPA Atl-Lit et des stagiaires.

SOMMAIRE

<u>TITRES</u>	<u>PAGES</u>
INTRODUCTION GENERALE	1
<u>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES STAGIAIRES AU CeRPA ATLANTIQUE LITTORAL</u>.....	4
<u>Section 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	5
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique de l'étude	22
<u>CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DES PRATIQUES DE GESTION DES STAGIAIRES AU CeRPA Atl- Lit</u>	26
<u>Section 1</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	27
<u>Section 2</u> : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions	43
CONCLUSION GENERALE	61
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	63
ANNEXES	66
TABLE DES MATIERES	72

INTRODUCTION GENERALE

Le développement d'une entreprise passe par la mobilisation et l'implication de l'ensemble des ressources dont elle regorge. L'importance que revêtent ces diverses ressources est connue des dirigeants qui mettent un point d'honneur à en disposer de façon permanente pour entreprendre et pérenniser leurs diverses activités afin d'atteindre les objectifs de performance dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Dès lors, les nombreux défis à relever les obligent à adopter de nouvelles approches de gestion des ressources humaines plus flexibles, qui impliquent la création des conditions de travail favorables afin d'obtenir d'elles le maximum de rendement.

Or parmi ces ressources humaines composant l'organisation, il y a les stagiaires professionnels détenteurs d'un diplôme professionnel et les stagiaires académiques en voie de l'être qui contribuent aussi, à leur manière à l'atteinte des objectifs institutionnels. Le stage qu'il soit académique ou professionnel, permet au futur employé de confronter la théorie à la pratique en situation réelle de travail afin d'acquérir l'expérience professionnelle préalable à tout recrutement.

Cependant, le constat est que les stagiaires ne sont généralement pas bien encadrés dans nos différentes structures publiques. Ils sont pour la plupart du temps utilisés à des tâches qui ne correspondent pas à leur formation de base lorsqu'ils ne sont pas purement et simplement transformés en coursier. Le stage devrait permettre d'acquérir des connaissances et des réflexes professionnels. Le contexte actuel des stages contribue-t-il réellement au renforcement professionnel de ces stagiaires?

C'est là la question qui nous a conduit à nous intéresser à « **la gestion des stagiaires au CeRPA Atlantique-Littoral** ». A travers ce thème, nous voulons apporter notre contribution à l'amélioration de la gestion des stagiaires dans les entreprises, lieux de stages.

Nous avons articulé ce travail autour de deux chapitres. Le premier chapitre aborde la description du cadre de recherche et la spécification de la

problématique choisie. Le second chapitre, est consacré à l'analyse des résultats en vue de proposer des solutions concrètes et les conditions de leur mise en œuvre pour une meilleure gestion des stagiaires.

CHAPITRE PREMIER :
CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE ET VISION GLOBALE DE
RESOLUTION DE LA
PROBLEMATIQUE DE LA GESTION
DES STAGIAIRES AU CeRPA
ATLANTIQUE-LITTORAL

Il s'agit dans le chapitre premier de bâtir l'architecture de notre étude, en passant par la restitution de l'état des lieux des pratiques de gestion des ressources humaines au Centre Régional pour la Promotion Agricole (CeRPA) Atlantique - Littoral. Pour ce faire, nous aborderons dans une première section la présentation générale du CeRPA et les observations de stage, desquelles se dégage la problématique générale ; dans une deuxième section, nous étudierons la vision globale de résolution à partir du ciblage de la problématique.

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

Cette section est consacrée à la présentation du CeRPA et à la restitution des pratiques de gestion des actifs humains en cours au Service des Ressources Humaines.

Paragraphe 1 : Présentation du CeRPA

Le présent paragraphe porte sur l'historique, les activités, les ressources et la structure organisationnelle du CeRPA.

A. Historique

Situé au quartier Sèmè dans la commune d'Abomey - Calavi, au bord de la route Inter Etat n°2 (RNIE2) Cotonou - Niger, à 1km environ des logements de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (ex OBSS), communément appelés « 50 villas », du côté gauche en quittant Cotonou, après le Centre de Formation de la Communauté Electrique du Bénin (CEB) et en face de l'Agence du Programme d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME) d'Abomey-Calavi, le Centre Régional pour la Promotion Agricole des départements de l'Atlantique et du Littoral est une structure déconcentrée du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Le CeRPA a connu plusieurs mutations depuis sa création à ce jour.

Les mutations ont eu lieu en trois (03) périodes:

- ✓ en 1960, au moment où notre pays le Bénin accédait à l'indépendance, le contrôle du développement rural se faisait à travers la Compagnie Française pour le Développement Technique (CFDT), la Société Nationale pour le Coton (SONACO), la Société Nationale Agricole (SONAGRI). Il était alors mis en place la Société Nationale Dahoméenne pour le Développement Rural (SONADER) qui privilégiait la culture du coton. Dès sa création, la SONADER a rencontré des difficultés liées à l'organisation du travail. Pour remédier à ces problèmes, le Gouvernement a décidé de créer le Centre d'Action Régional pour le Développement Rural (CARDER). Le premier a été celui de HOUIN-AGAME dans le Département du Mono en 1969 ;
- ✓ en 1977 le CARDER Atlantique/ Littoral, actuel CeRPA, a été créé et a bénéficié au cours des années 1978 et 1979 de l'appui d'un projet de la coopération allemande représenté par l'Agence Allemande de Coopération Technique (GTZ) et le Service des Volontaires Allemands (DED) ;
- ✓ à partir de 1990, il y a eu rupture de financement à cause de la mauvaise gestion et les partenaires techniques et financiers ont décidé de prendre en charge la gestion des CARDER. En 1998, la restructuration des services agricoles décidée par la Banque Mondiale a amené le Gouvernement à prendre la décision selon laquelle le financement des CARDER soit assuré par les Programmes d'Investissement Public (PIP) ; mais la procédure de décaissement n'était pas en adéquation avec les exigences de célérité qui ont cours dans l'agriculture, ce qui faisait perdre au CARDER toute son importance. Sous les ruines des CARDER, les Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA) furent créés en avril 2004 et le décret n°2004-301 du 20 mai 2004 porte approbation des statuts qui les régissent. Ces Centres sont sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de L'Elevage

et de la Pêche et sont présents dans les six (06) anciens départements administratifs du Bénin.

Office à caractère agricole, chaque CeRPA a son statut juridique et jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

L'arrêté n°77/MAEP/D-CAB/SGM/DRH/SA du 27 mai 2004 porte attributions, organisation et fonctionnement du Centre Régional pour la Promotion Agricole des Départements de l'Atlantique et du Littoral.

1. Missions

Conformément aux dispositions de l'article 1^{er} de l'arrêté n°77/MAEP/D-CAB/SGM/DRH/SA du 27 mai 2004 portant attributions, organisation et fonctionnement du Centre Régional pour la Promotion Agricole des Départements de l'Atlantique et du Littoral, le CeRPA Atlantique-Littoral a pour mission l'appui au développement agricole et à ce titre est chargé :

- ✓ de façon exclusive, des activités de service public qui sont essentiellement d'orientation, d'appui, de suivi et de coordination des actions de développement agricole et rural, de préservation des ressources naturelles, de contrôle réglementaire et technique et d'organisation des campagnes d'intérêt général ;
- ✓ de façon non exclusive, des activités telles que celles concernant la formation, la vulgarisation et le conseil aux exploitants, aux entreprises agricoles et aux organisations professionnelles agricoles et la promotion des initiatives privées , dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, des eaux et forêts ainsi que de la mise en place des infrastructures rurales et des équipements agricoles.

La structure organisationnelle du CeRPA Atlantique-Littoral se présente ainsi qui suit.

2. Organisation et fonctionnement

Pour accomplir sa mission, le CeRPA dispose :

- d'une Direction Générale bénéficiant du soutien d'une Unité d'Appui aux Réformes et à la Vérification Interne (UARVI) chargée, dans le cadre de la mise en place des nouvelles structures décentralisées du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), de l'application diligente des dispositions prévues en la matière ;
- d'un Secrétariat Particulier
- d'un Secrétariat Administratif et de
- cinq directions techniques à savoir :
 - la Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances (DPAF) ;
 - la Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations Professionnelles (DIFAOP) ;
 - la Direction de la Réglementation et du Contrôle (DRC) ;
 - la Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire (DPFSA) ;
 - la Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles (DAGRN).

Le CeRPA dispose également de neuf (09) centres communaux pour la Promotion Agricole (CeCPA). (Voir organigramme annexe 1)

Placé sous la tutelle du MAEP, le CeRPA Atl-Lit est doté d'un Conseil d'Administration (C.A.) et d'un Comité de Direction (CODIR).

Le Conseil d'Administration est composé de neuf (9) membres. Il délibère sur toutes les mesures concernant la gestion de l'établissement. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il élabore la politique générale de la société en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social de l'Etat,

s'assure de la cohérence des différentes composantes de cette politique et en contrôle l'application.

Le CeRPA Atl-Lit est dirigé par un CODIR qui est un organe consultatif obligatoire présidé par le Directeur Général. Il assiste ce dernier dans la gestion quotidienne du centre et délibère sur toutes les questions touchant son fonctionnement. Outre le Directeur Général, le CODIR est composé d'un représentant du personnel élu en assemblée générale et de tous les directeurs techniques.

2.1. La Direction Générale

Le Directeur Général assume les responsabilités suivantes:

- l'élaboration du plan d'action à court, moyen et long termes du Centre ;
- la mise en œuvre du programme annuel d'activités et d'investissement du Centre adopté par le Conseil d'Administration ;
- l'organisation administrative du Centre et la définition des tâches de chaque agent ;
- l'évaluation des besoins en ressources financières et matérielles ainsi que l'élaboration du budget et des états financiers du Centre ;
- la représentation du Centre vis-à-vis des tiers, des directions techniques nationales et dans tous les actes civils en justice.

2.2. La Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations Professionnelles (DIFAOP)

Sous l'autorité du Directeur Général, le DIFAOP a pour missions de :

- assurer la communication et l'information rurale ;
- assurer le développement des actions de formation et d'appui aux organisations professionnelles ;
- accompagner les communes dans l'élaboration et l'exécution du volet

agricole de leur plan de développement, de concert avec les autres directions techniques et les autres acteurs.

Cette direction comprend :

- le Service de la Formation Opérationnelle et du Conseil aux exploitations agricoles (SFOC) ;
- le Service de l'Information et de la Communication Agricole et Rurale (SICAR) ;
- le Service de l'Appui à l'Action Coopérative et aux Organisations Professionnelles (SAACOP).

2.3. La Direction de la Réglementation et du Contrôle (DRC)

Cette direction a pour missions d'assurer :

- la mise en œuvre de la politique de l'Etat à travers ses fonctions régaliennes en matière de contrôle, d'inspection et de réglementation dans les domaines de la protection végétale, animale et halieutique ;
- la promotion de la qualité et du conditionnement des produits agricoles.

Elle comprend trois (03) services que sont :

- le Service de la Surveillance Phytosanitaire et du Contrôle de la qualité des Intrants agricoles (SSPCI) ;
- le Service de Contrôle des Normes et de la Qualité des Produits d'origine Végétale (SCNQPV) ;
- le Service du Contrôle des Produits d'origine Animale et Halieutique (SCPAH).

2.4. La Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire (DPFSA)

Sous l'autorité du Directeur Général, avec à sa tête un Directeur, cette direction a pour missions :

- d'assurer la promotion et le développement des filières végétale, animale et halieutique en tenant compte des spécificités de chaque région et
- d'engager de concert avec les autres acteurs les actions appropriées pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Elle comprend deux (02) services à savoir :

- le Service de la Promotion des Filières Agricoles (SPFA) et
- le Service de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SSAN).

2.5. La Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources

Naturelles (DAGR)

Cette direction est chargée :

- d'accompagner la promotion agricole dans les domaines des aménagements hydro-agricoles, de l'habitat, de la déserte rurale, de la mécanisation et de l'équipement agricole ainsi que
- d'assurer au niveau régional et local, la protection des forêts et la gestion des ressources naturelles en collaboration avec les autres directions techniques.

Elle comprend aussi deux (02) services que sont :

- le Service d'Aménagement et d'Équipement Rural (SAER) et
- le Service des Forêts et de la Gestion des Ressources Naturelles (SFGRN).

2.6. La Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances

(DPAF)

Sous l'autorité du Directeur Général, le DPAF a pour missions de :

- centraliser, synthétiser les informations sur le secteur agricole et rural au niveau régional et d'analyser les facteurs de son évolution pour mettre en place un système de programmation et de suivi-évaluation ;
- assurer la gestion des ressources humaine, financière, matérielle et les

autres éléments du patrimoine ;

- élaborer les plans/programmes d'action, les rapports annuels et périodiques en liaison avec les autres acteurs;
- coordonner la planification et l'opérationnalisation des actions de la direction dans le cadre des stratégies du CeRPA ;

La DPAF comprend en plus du secrétariat, quatre (04) services à savoir:

- le Service de la Programmation et de la Coordination (SPC) ;
- le Service du Suivi de l'Evaluation de la Statistique et de la Documentation (SSESD) ;
- le Service Administratif et Financier (SAF) et
- le Service des Ressources Humaines (SRH).

Le SRH nous intéresse à plus d'un titre en raison de son rôle de gestionnaire des RH du CeRPA.

Le Service des Ressources Humaines

En effet, le Service des Ressources Humaines est chargé de :

- exécuter la politique de la gestion des carrières du personnel ;
- gérer les avantages et indemnités du personnel ;
- élaborer et mettre en œuvre le plan de formation ;
- mettre en place et gérer le système d'évaluation et de motivation des employés ;
- mettre à jour le fichier du personnel ;
- contribuer au règlement des problèmes sociaux ;
- établir les états d'effectifs et les états de paiement du personnel contractuel et des frais de mission.

2.7. Le Centre Communal pour la Promotion Agricole (CeCPA)

Le CeCPA est l'unité opérationnelle déconcentrée du CeRPA et sa zone d'intervention est la commune. Il est l'organe placé sous l'autorité du Directeur Général du CeRPA, chargé de la mise en œuvre des actions de promotion

agricole et d'appui au développement local au niveau de la commune. A ce titre, il se doit de :

- veiller à la mise en œuvre de la politique propre à améliorer l'environnement économique et social des exploitations et des entreprises agricoles ;
- appuyer les conseils communaux et municipaux dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan communal de développement dans les secteurs relevant du MAEP ;
- appuyer la mise en place, le suivi et le contrôle des normes techniques des infrastructures rurales et des équipements agricoles ;
- veiller à la gestion rationnelle des ressources naturelles renouvelables notamment la flore, la faune, les eaux ainsi que des sols ;
- contribuer à la mise en œuvre des mesures propres à garantir la sécurité alimentaire nutritionnelle ;
- aider les producteurs agricoles à se prendre progressivement en charge dans les domaines spécifiques de leurs activités.

B. Les Ressources Humaines

Pour l'accomplissement de ses différentes missions, le CeRPA/ Atlantique- Littoral dispose à la date du 31 décembre 2011 d'un effectif de trois cent soixante et onze (371) agents répartis suivant le niveau de qualification professionnelle en cinq (5) catégories socioprofessionnelles allant de A à E (les cadres A, occupent les fonctions de direction, de conception ou de contrôle, les agents de maîtrise (B et C), les fonctions d'application à un haut niveau et aux tâches spécialisées et les agents d'exécution pour les catégories D et E) et composé des Agents Permanents de l'Etat (APE), des Agents Contractuels de l'Etat (ACE), et des Agents Contractuels Locaux (ACL) dont :

- cinquante et neuf (59) à la Direction Générale du CeRPA ;

- trois cent onze (312) répartis dans les neuf (9) CeCPA.

Le personnel de la direction générale est réparti ainsi qu'il suit par direction.

Tableau I : Effectif du personnel de la Direction Générale par direction

DIRECTIONS	EFFECTIF
DG	07
DIFAOP	08
DPFSA	05
DRC	06
DAGRN	07
DPAF	26
TOTAL	59

Source: Données de l'étude

Ce tableau laisse apparaître que la DPAF emploie plus de personnel que les autres directions. Mais, les quatre (4) services composant cette direction en l'occurrence le service des ressources humaines, ne dispose pas d'un effectif suffisant pour l'exercice de ses activités. Ce service compte en effet 05 agents. Cet état de chose ne favorise guère une gestion efficace du personnel du centre et des stagiaires qu'il accueille.

De plus en tenant compte de l'ancienneté du personnel de la direction générale on se rend compte qu'il est vieillissant.

Le tableau ci contre renseigne sur la répartition personnel de la Direction Générale suivant l'ancienneté.

Tableau II : Répartition du personnel de la Direction Générale par ancienneté

Ancienneté	Effectif	%
[0-4]	16	27,12
[5-9]	05	8,47
[10 14]	05	8,47
[15 19]	01	1,69
[20 24]	03	5,1
[25-30]	29	49,15
Total	59	100

Source: Données de l'étude

A la lecture de ce tableau, on constate que sur les cinq (5) prochaines années 29 agents soit 49,15% seront admis à faire valoir leurs droits à la retraite. Cette situation révèle un problème futur de renouvellement des effectifs. Ils sont pour la plupart des directeurs ou des chefs de service. Ces derniers sont souvent indisponibles, ce qui fait que le suivi et l'encadrement des stagiaires est défaillant. 27,12% sont constitués de jeunes dont l'ancienneté varie de 0 à 4 ans. Ceux-ci n'ont pas ne sont pas compétents pour encadrer tous les stagiaires. Le tableau ci-contre renseigne sur la répartition par statut et par catégorie des APE, ACE, et ACL.

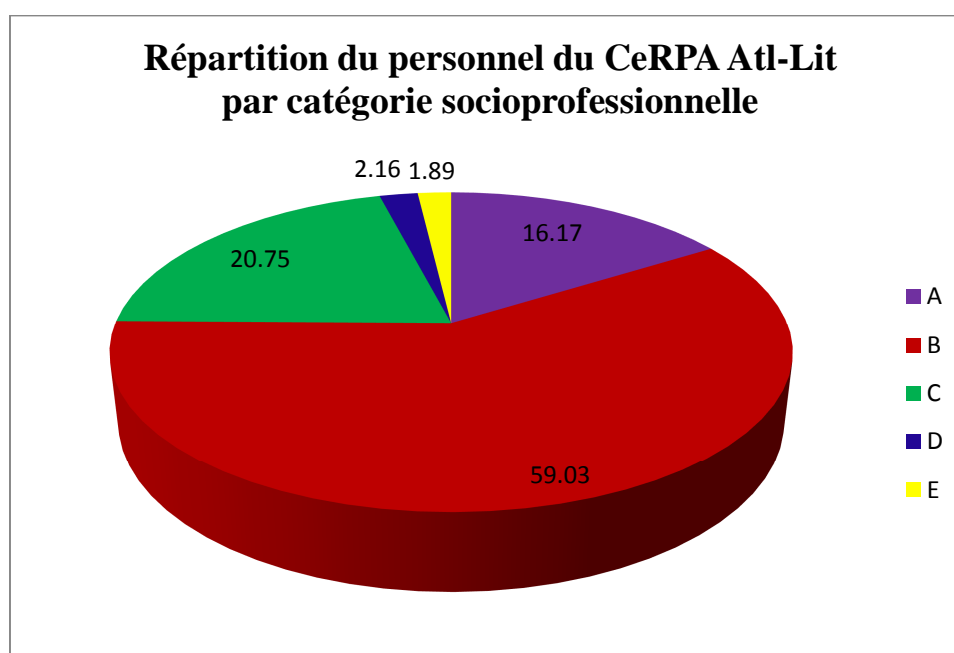
Tableau III: Répartition du personnel du CeRPA/ Atl-Lit par statut et par catégorie socioprofessionnelle

STATUTS	Catégories					Total	%
	A	B	C	D	E		
APE	21	18	08	04	02	53	14,28
ACE	39	201	69	02	00	311	83,82
ACL	00	00	00	02	05	07	1,9
TOTAL	60	219	77	08	07	371	100
%	16,17	59,03	20,75	2,16	1,89	100	

Source : CeRPA / Atl-Lit, Décembre 2011

A la lecture de ce tableau, on constate que l'effectif du personnel est majoritairement composé d'Agents Contractuels de l'Etat (83,82%). Ces derniers sont régis par le Décret N°2008-377 du 24 juin 2008 portant Régime Juridique d'Emploi des Agents Contractuels de l'Etat. Ils sont suivis des APE (14,28%) régis par la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

En dehors de ces deux catégories, le CeRPA recrute sur son budget autonome des Agents contractuels locaux.



Ce graphique laisse apparaître un nombre élevé d'agents de la catégorie B par rapport aux autres catégories, 59,03%. En effet, le CeRPA étant une structure du secteur agricole emploie plus d'agents de terrain que d'agents administratifs. Ces agents de terrain sont selon le cas des :

- inspecteurs du développement rural ;
- contrôleurs du développement rural ;
- techniciens du développement rural.

Les agents de la catégorie A représentent 16,17%, ce sont soit des ingénieurs de développement rural ou des ingénieurs des travaux ; Ceux de la catégorie C représentent 20,75 %, 2,16% pour la catégorie D, et les agents sans qualification font 1,89%.

La présentation du CeRPA Atl-Lit ainsi terminée, nous décrivons l'état des lieux de la gestion des ressources humaines au CeRPA.

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

Ce paragraphe nous permet de restituer les observations de stage que nous avons faites, de présenter l'inventaire des activités liées à la gestion des stagiaires et la synthèse des pratiques de GRH observées au cours du stage.

Le stage s'est déroulé sur la période d'octobre 2011 à janvier 2012 au SRH et à la DIFAOP suivant le calendrier qui a été établi de commun accord avec la responsable des RH. Durant notre séjour nous avons essentiellement tenu le secrétariat.

A. Observations de stage et inventaire des éléments de l'observation

1. Observations de stage

Le mécanisme de la gestion des stagiaires au CeRPA Atl-Lit se fait à travers l'accueil, les tâches à eux confiées et le traitement et le contrôle qui leur est réservé.

Pour obtenir un stage au CeRPA il faut introduire une demande au Directeur Général. Cette demande est traitée avec célérité (**force**). Lorsque la demande de stage est déposée, il revient au stagiaire de suivre son traitement jusqu'à la notification. Aucune disposition n'est prise par la direction pour informer le demandeur de l'accord de stage. Il en ressort qu'il y a un manque d'information (**Faiblesse**). La lettre de notification est assortie de la mention du statut du stagiaire qui définit clairement que le stage n'est pas rémunéré. Cette célérité dans le traitement des demandes de stage se traduit aussi par le souci de combler le vide créé par les nombreux départs en congés administratifs. Il est arrivé souvent que plusieurs agents soient allés en congés au même moment. C'est dire que les congés ne sont pas planifiés à l'avance. On note un manque de planification dans la jouissance des congés (**Faiblesse**).

Parmi les agents bénéficiaires de congés, figurent des tuteurs de stage dont le rôle est de suivre, contrôler le stagiaire dans son processus d'apprentissage en lui facilitant l'appropriation des connaissances en situation de travail. Ce qui fait que l'encadrement des apprenants prend un coup. Ces tuteurs de stages n'ont pas toujours le niveau requis pour encadrer tous les stagiaires. Ces derniers sont donc alors mal encadrés (**Faiblesse**). Par ailleurs, le stagiaire est libre de choisir son tuteur ; un choix qui peut ne pas être approprié (**Faiblesse**).

Ce sont les nombreux départs en congé qui favorisent l'arrivée massive des stagiaires du fait de la charge du travail et du manque de personnel. Ceci leur permettrait d'acquérir quelques connaissances (**Force**). Ceci montre également une mauvaise organisation des départs à la retraite (**Faiblesse**).

Au début du stage, les stagiaires au sein de l'organisation ne sont pas présentés au personnel. Au CeRPA compte tenu du nombre élevé de stagiaires, ces derniers ne peuvent pas être présents au lieu de stage à plein temps. C'est dire que certains sont obligés de faire la matinée et d'autres les après midis en raison de la disponibilité du cadre de travail. Il se pose alors un problème de

mauvais accueil et des conditions de travail des stagiaires. Ceci impacte négativement sur leur intégration (**Faiblesse**).

N'eut été l'accumulation des congés, l'effectif de 371 agents pour le Centre est non négligeable. On en déduit que le CeRPA dispose d'un effectif suffisant (**Force**). Par ailleurs, les compétences du personnel sont diverses et variées. Il en ressort que le Centre dispose des qualifications requises pour son fonctionnement (**Force**). Néanmoins, le personnel ne bénéficie pas d'une formation continue pouvant leur permettre de tenir les postes qu'ils occupent d'une part et d'encadrer efficacement les stagiaires d'autre part. En effet nos constats de stage nous ont permis de découvrir que certains services dont le SRH, sont tenus par des titulaires n'ayant pas le profil requis.

Ceci traduirait une insuffisance du budget alloué à la formation (**Faiblesse**). Les bourses de formation qui sont octroyées, sont attribuées de façon arbitraire aux agents n'ayant pas le profil requis. On conclut à une mauvaise planification des formations (**Faiblesse**).

En matière de logistique, tous les services sont confrontés à un problème de mobilier et matériel de bureau qui sont non seulement en mauvais état mais aussi en nombre réduit. Ceci dénote des conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires (**Faiblesse**).

Durant notre stage, les relations de travail entre apprenants et personnel ont été des plus conviviales. Ceci témoigne de la bonne ambiance de travail qui a prévalu tout au long de notre séjour (**Force**).

Le service des ressources humaines a mis en place une base de données des stagiaires. Mais force est de constater que cette base n'est pas actualisée. Ceci ne permet pas de tenir les statistiques sur chaque période. On remarque une absence de prévision des stagiaires (**Faiblesse**).

Le manque d'encadrement des stagiaires et les mauvaises conditions de travail font que ceux-ci s'absentent et parfois de façon démesurée, l'absence pouvant durer des jours voire des semaines. On en déduit un manque de rigueur

dans l'encadrement et l'inexistence d'une convention de stage (**Faiblesse**). Au CeRPA, les tâches qui sont confiées au stagiaire ne sont pas en adéquation avec sa formation théorique. De plus, celui-ci ne subit aucune évaluation ni pendant ni à la fin du stage en ce qui concerne les acquis. Il se pose le problème de l'évaluation objective du stagiaire (**Faiblesse**).

A la suite des observations de stage, nous abordons l'inventaire des forces et faiblesses du CeRPA.

2. Inventaire des forces et faiblesses

Les forces identifiées au CeRPA se résument comme suit :

- célérité du traitement des demandes de stage ;
- facilité d'obtention de stage ;
- effectif non négligeable du personnel ;
- compétences variées du personnel ;
- bonne ambiance de travail.

Les faiblesses recensées au CeRPA se présentent comme suit :

- manque d'information;
- mauvaise planification des départs en congés ;
- suivi et encadrement des stagiaires défaillants ;
- mauvais accueil réservé au stagiaire ;
- difficulté d'intégration des stagiaires ;
- conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires;
- absence de prévision des stagiaires ;
- manque de rigueur dans l'encadrement ;
- inexistence d'une convention de stage ;
- absence d'évaluation objective du stagiaire.

B. Synthèse des problématiques possibles

Pendant notre stage au service des Ressources Humaines du CeRPA Atl-Lit, nous avons pu identifier certains problèmes relatifs à la gestion des stagiaires au sein de la structure. Au-delà de ceux-ci, les problèmes que nous avons recensés peuvent faire l'objet de problématiques différentes. Ainsi, ils sont regroupés dans le tableau ci- après par centre d'intérêt.

Tableau IV : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Numéro	Problèmes par centres d'intérêt	Problèmes Spécifiques	Problèmes Généraux	Problématiques
1	Suivi des Stagiaires	<ul style="list-style-type: none"> - difficulté d'intégration des stagiaires - conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires - absence d'évaluation objective du stagiaire 	Gestion peu satisfaisante des stagiaires au CeRPA Atl Lit	Gestion efficace des stagiaires au CeRPA Atl Lit
2	Gestion prévisionnelle des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - mauvaise planification des départs en congés - mauvaise organisation des départs à la retraite 	Gestion non optimale des ressources humaines	Gestion optimale des ressources humaines
3	Formation professionnelle continue des agents	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance du budget alloué à la formation ; - mauvaise planification des formations ; 	Gestion inefficace de la formation professionnelle continue au CeRPA/Atl-Lit	Gestion efficace de la formation professionnelle continue au CeRPA/Atl-Lit

Source : Données issues des enquêtes

La présente section ainsi terminée, sera abordé le ciblage de la problématique de recherche.

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Toutes ces problématiques sont pertinentes mais ne pourront faire l'objet de la présente étude. La présente section est consacrée d'une part au choix de la problématique parmi les faiblesses identifiées et d'autre part à la spécification de la problématique choisie.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Il est question de procéder au choix d'une problématique et de la spécifier.

A. Formulation du sujet et problématique retenue

Les constats faits à l'occasion de notre stage nous ont conduite à identifier trois (03) différentes problématiques dont la résolution comporte un intérêt certain pour l'amélioration de la GRH du CeRPA Atl-Lit. Mais, comme nous ne pouvons étudier toutes les problématiques dans le cadre du présent mémoire, il nous a fallu faire un choix. Dans ce sens, la problématique qui a retenu notre attention est celle de la gestion des stagiaires au CeRPA Atl-Lit.

L'organisation, quelle soit publique ou privée, constitue le lieu où l'étudiant en fin de formation performe ses connaissances afin d'acquérir l'expérience pratique. Le CeRPA Atl-Lit ne dérogeant pas à cette réalité reçoit un effectif non négligeable de stagiaires chaque année. A cet effet, l'idéal aurait été qu'il organise un bon suivi et un encadrement adéquat aux stagiaires. En effet, la gestion des stagiaires mérite une attention particulière. Dans la mesure où ils constituent des ressources humaines importantes, il convient de les gérer au mieux dans les organisations publiques. Pour ce faire, il est nécessaire que les responsables d'organisation réfléchissent sur leur utilisation. Aborder la gestion des stagiaires revient à parler de l'accueil du suivi et, de l'encadrement de ces derniers.

C'est pour cela que nous portons le choix de notre travail de recherche sur la problématique de la gestion des stagiaires par les responsables du CeRPA Atl-Lit. Les conditions de travail offertes aux stagiaires ne favorisent pas leur implication dans les activités de l'organisation, ils ne bénéficient pas d'une grande attention, leur contribution semble donc être fragilisée. En effet, le stage permet la mise en œuvre de connaissances théoriques dans un cadre professionnel et donne au stagiaire une expérience du monde de l'entreprise et de ses métiers. Dans cette optique, stagiaires et personnels d'organisation sont dans une relation du donner et du recevoir.

Au CeRPA Atl-Lit, le traitement de ces stagiaires permet-il l'acquisition de nouvelles connaissances et expériences ? De quels moyens dispose le personnel du CeRPA pour évaluer leurs acquis ? Telles sont les principales interrogations qui ont nourri notre motivation et ont davantage suscité les réflexions à aborder **la problématique de la gestion des stagiaires du CeRPA des départements de l'Atlantique et du Littoral** ; les stagiaires de qui, d'une manière ou d'une autre, apportent leur modeste contribution à la valorisation des activités de l'organisation. C'est pourquoi, notre thème de recherche porte sur « *la gestion des stagiaires au CeRPA Atl-Lit* ».

B. Spécification de la problématique

Manager les ressources humaines d'une organisation, c'est manager tous ceux qui concourent à l'atteinte des objectifs de cette organisation. Alors, les stagiaires bien que ne faisant pas partie du personnel de l'organisation constituent néanmoins un atout et un énorme potentiel dans la réalisation de la mission de cette organisation. Or, la gestion que les structures publiques font des stagiaires ne donne pas souvent satisfaction à ces derniers. A travers cette étude, nous amènerons les dirigeants à mieux gérer cette catégorie de ressources

humaines et ainsi ils pourront se constituer un vivier dans lequel ils puiseront du personnel à recruter.

Le problème général, objet de notre problématique, est celui de la mauvaise gestion des stagiaires au Centre Régional pour la Promotion Agricole des départements de l'Atlantique Littoral. Il est marqué par certains faits que nous avons relevés et qui feront l'objet de notre analyse, dont les trois les plus importants sont:

- ✓ difficulté d'intégration des stagiaires ;
- ✓ conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires;
- ✓ évaluation non objective du stagiaire.

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

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

La vision globale de résolution concerne le problème général et chacun des problèmes spécifiques.

A. Vision globale de résolution du problème général

Rappelons que le problème général soulevé est celui de la mauvaise gestion des stagiaires au Centre Régional pour la Promotion Agricole des départements de l'Atlantique-Littoral. Concernant ce problème, sa résolution tiendra compte des problèmes spécifiques qui y sont liées.

B. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

- ✚ Par rapport au problème d'intégration des stagiaires, les dirigeants peuvent l'aborder en se référant aux méthodes d'intégration et

d'adaptation qui interviennent après l'embauche du personnel nouvellement recruté (l'accueil, le tutorat, etc.).

✚ En ce qui concerne les conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires, il est nécessaire d'élaborer une convention de stage qui doit préciser les moyens matériels à mettre à leur disposition pour la formation réelle du stagiaire.

✚ De l'encadrement des stagiaires, il serait utile de faire un suivi en temps d'apprentissage en prenant soin de confier à ces derniers les tâches entrant dans leur domaine de formation. Une évaluation viendra à la fin de la période de stage pour vérifier les nouveaux acquis en termes de compétence.

Dans la perspective de résoudre ces problèmes, nous adopterons une démarche en huit (08) étapes :

- la fixation des objectifs de la recherche ;
- la formulation des hypothèses de travail ;
- la revue de littérature ;
- le choix de la méthodologie de recherche ;
- la mobilisation des données ;
- l'analyse des données ;
- la vérification des hypothèses de l'étude ;
- l'établissement du diagnostic ;
- les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

Après ce chapitre premier qui nous a permis de découvrir le CeRPA Atl-Lit et de cibler notre problématique d'étude, nous allons à présent aborder le chapitre deuxième portant sur le cadre théorique et méthodologique de l'étude ainsi que sur l'enquête de vérification des hypothèses, les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre de ces solutions.

CHAPITRE DEUXIEME :

**DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE
AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR
L'AMELIORATION DES PRATIQUES DE
GESTION DES STAGIAIRES AU CeRPA
Atl-Lit**

Nos préoccupations dans ce chapitre consistent, dans une première section, à fixer les objectifs de recherche, identifier les causes qui sont supposées être à l'origine des problèmes spécifiques retenus pour enfin formuler les hypothèses de travail ; ceci nous conduira à la synthèse des préoccupations et à la réalisation du tableau de bord de l'étude. Dans une seconde section, nous aborderons la revue de littérature à travers le point des connaissances relatives aux différents problèmes spécifiques à résoudre. Nous définirons par la suite l'approche méthodologique de notre étude dans ses dimensions théorique et empirique.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

La présente section renseigne sur les objectifs, les causes et les hypothèses de travail, et également sur la revue de littérature en rapport avec la problématique en résolution. En ce qui concerne le cadre méthodologique, il se rapporte à la méthode d'enquête envisagée.

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Pour réaliser notre étude de façon ordonnée et établir une cohérence dans notre travail, nous présentons dans ce paragraphe, la synthèse des préoccupations de notre étude qui passera par les objectifs de recherche et la formulation des hypothèses retenues. Nous réaliserons ensuite le tableau de bord de l'étude pour une analyse synoptique desdites préoccupations.

A. Objectifs de l'étude et formulation des hypothèses

1. Fixation des objectifs de recherche

Les objectifs sont fixés en fonction du problème général et des problèmes spécifiques. Mais avant, rappelons les problèmes en résolution.

Problème général

La mauvaise gestion des stagiaires au Centre Régional pour la Promotion Agricole des départements de l'Atlantique Littoral.

Problèmes spécifiques

- N°1 : difficulté d'intégration des stagiaires ;
- N°2 : conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires ;
- N°3 : évaluation non objective du stagiaire.

1.1. Objectif général

Notre objectif général est de contribuer à une meilleure gestion des stagiaires au CeRPA Atl-Lit.

1.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés ainsi qu'il suit :

- analyser le dispositif d'accueil des stagiaires au CeRPA Atl-Lit pour faciliter leur intégration;
- proposer des mesures pour améliorer les conditions de travail des stagiaires;
- proposer un mécanisme de suivi et d'encadrement plus adéquat.

Après avoir déterminé nos objectifs, nous nous sommes interrogée sur les éventuelles causes de ces différents problèmes et avons essayé d'émettre des hypothèses.

3. Formulation des hypothèses de l'étude

Les causes et hypothèses concernent essentiellement les niveaux spécifiques de l'analyse et sont par conséquent formulées à partir des problèmes spécifiques identifiés.

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

Les causes probables liées à la difficulté d'intégration des stagiaires peuvent être :

- la non présentation des stagiaires au personnel. ;
- la mauvaise qualité de l'accueil des stagiaires ;

La première cause supposée pourrait justifier la difficulté d'intégration des stagiaires. En effet, une organisation non adéquate au CeRPA pourrait rendre difficile l'intégration des stagiaires. Mais dans la pratique, avec quelques jours de contact et d'imprégnation les apprenants finissent par s'accommoder aux réalités du terrain. Cette première cause supposée est alors infléchie au profit de la deuxième relative à la mauvaise qualité de l'accueil des stagiaires. Nous retenons donc comme cause plus plausible au premier problème spécifique, la difficulté d'intégration des stagiaires.

Ceci nous amène à poser l'hypothèse selon laquelle la difficulté d'intégration des stagiaires est due à la mauvaise qualité de l'accueil réservée aux stagiaires.

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

Les causes qui pourraient être à la base des conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires sont :

- l'absence d'un cadre de travail approprié réservé au stagiaire ;
- le manque de moyens financiers et matériels.

La deuxième cause supposée peut-elle en réalité justifier le comportement du personnel qui se résigne à libérer un petit espace pour les apprenants? Pour le personnel le stagiaire n'étant pas un des leur, il ne peut être. A-t-on réellement besoin de gros moyens pour rendre agréable leur séjour ? Il suffit d'un peu de volonté de la part des dirigeants pour satisfaire les exigences logistiques du personnel et des stagiaires. Des conditions de travail dépendent largement l'implication des stagiaires dans le processus d'apprentissage. De ce fait, cette

deuxième cause ne justifie pas le problème des conditions de travail peu adéquates. Nous retenons donc la première cause qui nous semble plus probante que le manque de moyens financiers et matériels.

De ce qui précède, la deuxième hypothèse spécifique se libelle ainsi qu'il suit : les conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires s'expliquent par l'absence de cadre de travail approprié réservé aux stagiaires.

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

L'évaluation non objective du stagiaire peut être due à :

- l'attribution de tâches ne correspondant pas au domaine de formation du stagiaire;
- l'indisponibilité des tuteurs de stages ;
- l'inexistence d'une convention de stage.

L'objectif d'un stage est de pouvoir confronter l'apprentissage théorique aux réalités du terrain. Lorsque l'encadreur du stage confie des tâches ne rentrant pas dans le domaine de formation de base de l'étudiant, on ne peut s'attendre à aucune acquisition, à aucune expérience nouvelle de ce dernier. Cette cause est plausible. De même, l'occupation du personnel qui fait qu'il ne peut pas se libérer un tant soit peu pour se mettre au service des apprenants ne participe de leur apprentissage. Les futurs agents devraient pouvoir bénéficier d'un encadrement correct auprès de leurs aînés. Cette deuxième cause est aussi probante.

La convention de stage entre l'établissement de formation et les institutions d'accueil des stagiaires seraient d'un appui certain pour sécuriser les pratiques de stage. Son absence est préjudiciable aux intérêts du stagiaire. Ceci nous amène à retenir également la troisième cause qu'est l'inexistence d'une convention des stages.

Ainsi, notre troisième hypothèse est formulée de la manière suivante : **l'évaluation non objective du stage est justifiée par l'attribution de tâches ne correspondant pas au domaine de formation du stagiaire, l'indisponibilité des tuteurs de stage et l'inexistence d'une convention de stage.**

3. Tableau de bord de l'étude

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs formulés, les causes supposées se trouvant à la base des problèmes et les hypothèses de travail ci-dessus exposées peuvent être résumés dans le tableau qui se présente comme suit :

Tableau V: Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes probables	Hypothèses
Général		<u>Problème général</u> Gestion des stagiaires peu satisfaisante au CeRPA Atl-Lit	<u>Objectif général</u> Contribuer à une meilleure gestion des stagiaires au CeRPA Atl-Lit	<u>Cause générale</u> -	<u>Hypothèse générale</u> -
Spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Difficulté d'intégration des stagiaires	<u>Objectif spécifique n°1</u> Analyser le dispositif d'accueil des stagiaires pour faciliter leur intégration	<u>Cause spécifique n°1</u> La mauvaise qualité de l'accueil des stagiaires	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> La difficulté d'intégration des stagiaires est due à la mauvaise qualité de l'accueil qui leur est réservé.
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer des mesures pour améliorer les conditions de travail des stagiaires	<u>Cause spécifique n°2</u> L'absence d'un cadre de travail approprié réservé aux stagiaires	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> Les conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires s'expliquent par l'absence de cadre de travail approprié réservé aux stagiaires.
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Evaluation non objective du stagiaire	<u>Objectif spécifique n°3</u> Proposer un mécanisme de suivi et d'encadrement plus adéquat.	<u>Causes spécifiques n°3</u> L'attribution de tâches ne correspondant pas au domaine de formation du stagiaire; - L'indisponibilité des tuteurs de stage ; - L'inexistence d'une convention de stage.	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> L'évaluation non objective du stagiaire est justifiée par l'attribution de tâches ne correspondant pas au domaine de formation du stagiaire, l'indisponibilité des tuteurs de stages et l'inexistence d'une convention de stage.

Source: Données issues des enquêtes C. BABA

B. Revue de littérature

Elle consistera à faire le résumé des documents ayant d'une façon ou d'une autre abordé le sujet.

1. Point des connaissances liées au problème général

Pour mieux comprendre le sujet, il est nécessaire de définir certains concepts.

- **Stage**

Le stage est aujourd'hui fondamental en matière d'orientation et d'insertion professionnelle des jeunes. En effet, le stage permet la mise en œuvre de connaissances théoriques dans un cadre professionnel et donne au stagiaire une expérience du monde de l'entreprise et de ses métiers.

Selon l'Association Française de Normalisation (AFNOR), il est une période de formation planifiée dans le temps, organisée pour un groupe selon des objectifs correspondant à des besoins collectifs.

Un article de wikipédia¹, l'encyclopédie libre donne une définition du stage en entreprise et les objectifs de celui-ci.

Il s'agit d'une période plus ou moins courte passée en entreprise pour compléter une formation théorique par l'acquisition d'une expérience pratique en milieu professionnel. Il facilite ainsi le passage du monde de la théorie aux réalités de l'entreprise. Il ne peut en aucun cas être assimilé à un emploi. Dans cette perspective, il est fondamental de rappeler que le stage a une finalité pédagogique, ce qui signifie qu'il ne peut y avoir de stage hors parcours pédagogique. Il ne faut donc pas confondre le stage avec :

- les périodes en entreprise des apprentis et jeunes en contrat de professionnalisation (stages d'insertion professionnelle);

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/définition_objectifs_de_stage

- les visites, séquences d'observations et stages des mineurs de moins de 16 ans (stages d'observation);
- les stages de formation professionnelle continue.

Les personnes effectuant un stage sont appelés **stagiaires** et sont souvent de jeunes adultes se lançant dans la vie professionnelle. Il s'agit d'une personne engagée et active dans un processus d'acquisition ou de perfectionnement des connaissances et de leur mise en œuvre. (AFNOR)

Les différents types de stage qui existent au Bénin sont : le stage académique et le stage professionnel.

◆ **Stage professionnel**

Un stage professionnel est un stage au cours duquel, l'aspirant se prépare à entrer dans la vie active. Il est détenteur d'un diplôme qui lui donne droit à une insertion professionnelle. Ce sont généralement les primo demandeurs d'emploi, qui, face à la pénurie d'offres d'emploi, cherchent à bénéficier d'une période de stage attestant d'une expérience professionnelle.

◆ **Stage académique**

Le stage académique est une période au cours de laquelle le stagiaire se prépare à l'obtention d'un diplôme. Il est sortant d'une formation théorique et il doit aller faire la pratique professionnelle liée à sa formation. Au terme de cette période, il doit rédiger un rapport ou un mémoire qu'il sera appelé à soutenir devant un jury pour enfin obtenir son diplôme.

Des différentes définitions, il ressort clairement que les objectifs d'un stage peuvent être :

- l'acquisition d'une qualification professionnelle débouchant sur un diplôme attestant que la personne a acquis l'ensemble des compétences requises pour tenir un emploi identifié ;
- l'acquisition d'un ensemble de compétences (savoir et savoir-faire concrets) ;
- la validation d'un diplôme nécessitant une période de stage ;

- la découverte des responsabilités et des obligations professionnelles.

De toutes ces définitions, il faudra retenir qu'un stage est une période au cours de laquelle l'étudiant en fin de formation ou le primo-demandeur d'emploi acquiert dans un milieu professionnel les connaissances pratiques nécessaires à sa formation professionnelle pour favoriser son insertion dans la vie active. Au Bénin si le stage n'est pas juridiquement très bien encadré, il n'en est pas de même sous d'autres contrées.

Les nouvelles dispositions en vigueur en France, ont pour objectif de sécuriser la pratique des stages, tout en favorisant leur développement bénéfique à la fois pour les étudiants et pour les entreprises. Il s'agit de la loi 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances, modifiée par la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative au dispositif d'accueil des stagiaires en entreprise et de la charte des stages étudiants en entreprise du 26 avril 2009 signée par l'Etat et les partenaires sociaux. Les stages représentent un enjeu majeur pour les étudiants, en même temps qu'ils témoignent de l'engagement des entreprises en faveur des nouvelles générations.

D'après ces dispositions, deux types de stages peuvent être exécutés en entreprise, le stage obligatoire pour l'obtention d'un diplôme ou d'un titre dit «stage intégré» ou le stage facultatif effectué volontairement et en complément du cursus scolaire suivi dit « stage non intégré »

- **Le stage obligatoire ou intégré**

Il s'agit de stage faisant partie intégrante du cursus de formation et dont le suivi est nécessaire à l'obtention du diplôme. Les stages obligatoires donnent lieu à la rédaction et à la signature d'un contrat particulier, qualifié de convention de stage.

- **Les stages non obligatoires ou facultatifs**

Sont ici visés les autres stages qui, même si leur objet est également de parachever par une expérience pratique la formation théorique, ne constituent pas un point de passage obligé de cette formation. Il peut s'agir des stages effectués à la seule initiative des étudiants ou de ceux organisés par un établissement d'enseignement sans toutefois être nécessaires à l'obtention d'un diplôme. La finalité de tels stages est de permettre à l'élève ou l'étudiant d'approfondir les connaissances acquises tout au long de l'année et d'acquérir une expérience professionnelle.

2. Contributions antérieures liées aux problèmes spécifiques

➤ Point des connaissances liées au problème spécifique n°1

Un stage en entreprise doit apporter un avantage à l'entreprise et au stagiaire.

L'entreprise qui bénéficie d'une main d'œuvre relativement qualifiée au statut « fragile », n'a pas à respecter vis-à-vis du stagiaire, l'ensemble des obligations qu'elle assume envers son personnel, d'autant que les stages n'obligent pas à rémunération. En revanche, l'entreprise s'engage vis-à-vis de l'étudiant à proposer un stage s'inscrivant dans le projet pédagogique défini par l'établissement d'enseignement et à désigner un tuteur de stage ou une équipe tutorale qui l'accompagnera tout au long de son stage. Elle doit aussi mettre en œuvre les moyens pouvant favoriser son intégration et l'adaptation au milieu de travail. Pour ce faire, le moyen dont dispose l'entreprise est l'accueil et la socialisation.

Etape importante, **l'accueil et la socialisation** permettent au stagiaire de connaître les personnes qui composent la structure et qui entrent en compte dans le cadre de son apprentissage et de rapidement s'intégrer. L'accueil permet également de connaître l'organisation, sa mission, sa culture, ses valeurs. **Dimitri WEISS, Pierre MORIN (1982) «Pratique de la fonction personnel ».**

L'accueil a pour objectif de faciliter et de favoriser l'intégration sociale et professionnelle du stagiaire dans son nouveau milieu de travail, d'apporter des réponses à ses interrogations, de lui démontrer la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation. Lorsque l'accueil est efficace, le stagiaire s'intègre plus aisément dans son nouvel environnement.

Selon **Jean-Marie PERETTI** (2000), dans son ouvrage la Gestion des Ressources Humaines, « la réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation ». De plus, selon cet auteur la période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil et peut s'étendre sur une longue période.

Pour **Vincent GNAKPA** (2001), dans son ouvrage « La Gestion des Ressources Humaines : LES PRINCIPES ESSENTIELS », l'accueil consiste à accueillir le nouveau venu et à favoriser son insertion dans son nouveau milieu de travail afin de lui faciliter la phase d'apprentissage. C'est une étape importante car elle conditionne la réussite de l'intégration. Et l'intégration vise entre autres objectifs de créer de bonnes conditions psychologiques de travail, de faciliter l'apprentissage.

Il faut noter que certaines formes d'accueil et d'emploi de « jeunes » (du type contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation) se confondent en apparence avec le stage mais en sont pourtant très éloignées sur le plan du droit du travail. En effet ces contrats, bien que d'un type particulier, sont des contrats de travail, ce qui n'est pas le cas pour le stagiaire, considéré non pas comme un salarié mais comme un étudiant et qui n'est donc pas lié à l'entreprise par le même type d'engagement.

➤ **Point des connaissances liées au problème spécifique n°2**

Les conditions de travail selon J.LEPLAT cité par **Jean-Pierre CITEAU** dans son ouvrage « Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratique (2000) » résumant l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des

caractéristiques individuelles des travailleurs, qui peuvent influencer les conduites au travail.

Pour **Azem BEN HAISSA**², le champ concerné par les conditions de travail peut se décomposer en trois (03) niveaux :

- les variables indirectes (salaires, temps de travail, œuvres sociales) ;
- l'environnement de travail (hygiène, sécurité) ;
- et les conditions de travail relatives au poste de travail (pénibilité et contenu).

D'une manière générale, les conditions de travail désignent l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Ils sont dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité comme sur les formes et degrés de fatigue et qui dans la durée induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussion.³

Pour améliorer les conditions de travail, **Claude VERMOT-GAUD**⁴ (1993) a, pour sa part, mis l'accent sur le respect absolu des conditions d'hygiène et de sécurité, à l'adaptation de l'outil de travail et à l'amélioration du fonctionnement opérationnel. L'amélioration des conditions de travail n'est jamais facile à résoudre car les aspects économiques et financiers n'y sont pas étrangers, mais la résolution de ces problèmes amène souvent des améliorations rapides et sensibles.

Dans le cadre de notre étude, le stagiaire, n'étant pas lié à l'employeur par un lien de subordination, est tenu de se conformer aux règles internes de l'entreprise, notamment les horaires de travail, règles de sécurité, d'hygiène, et ce afin d'assurer le bon fonctionnement des services. Le stagiaire n'a pas à effectuer des heures supplémentaires. La durée de son travail ne peut donc excéder la durée légale hebdomadaire et la durée quotidienne de travail. Il ne

² Azem Ben HAISSA, cité par DANNON Marie, p.41

³ http://fr.wikipedia.org/wiki/conditions_de_travail

⁴ Claude VERMOT-GAUD(1993), cité par DANNON Marie, p.42

peut non plus revendiquer le bénéfice des avantages et de la protection accordés aux salariés.

L'entreprise d'accueil a toutefois l'entière liberté de décider d'octroyer au stagiaire certains avantages, en espèces ou en nature. Le régime de cette gratification différera de façon très significative selon son montant, selon que le stage est obligatoire ou non.

➤ **Point des connaissances liées au problème spécifique n°3**

Pour le professeur **B. Ndi Zambo** (2003), l'évaluation est « une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation ».

Selon le Dictionnaire des RH (**PERETTI** 2008, p116) évaluer, c'est « déterminer de façon précise ou approximative, en vue d'une action ultérieure, la valeur d'une personne, d'une méthode par rapport aux performances attendues ou d'un résultat par rapport aux objectifs fixés ».

Cette définition vient compléter la précédente car elle fait ressortir les notions de performance, d'objectifs et de résultat. En effet, l'évaluation en matière de GRH est souvent reliée à la notion de performance ou de rendement.

Dans le cas du stage, l'évaluation dont il est question, est relative aux nouveaux acquis des stagiaires à l'issue du stage et de qui va évaluer.

Le stagiaire en entreprise n'étant en principe pas un salarié, l'entreprise ne peut exiger de lui l'exécution d'une tâche régulière. Par contre il a droit à un encadrement, à la fois par un enseignant de l'établissement et par un membre de l'entreprise d'accueil.

Pour **Vincent GNAKPA**, pour garantir une formation de qualité au stagiaire, il est utile d'assurer «**son accompagnement**» en lui attribuant un tuteur de stage qui a une formation ou une expérience soutenue dans le domaine d'étude du stagiaire.

Cette expression « accompagnement du stagiaire en formation » désigne une aide pédagogique apportée au stagiaire, dispensée par un formateur ou par un tuteur de l'entreprise tout au long du processus d'apprentissage. Elle est destinée à faciliter l'appropriation des connaissances en situation de travail. Une des fonctions du formateur est d'accompagner le stagiaire dans son apprentissage, en lui fournissant les éléments les plus favorables pour son cheminement professionnel.

Pour **Jean-Marie PERETTI**, le tuteur est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation. Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus rapidement possible avec son milieu de travail. Il lui fournit toute documentation utile, se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter autant que cela est nécessaire. Ainsi, l'évaluation qui interviendrait pourrait avoir toute sa valeur parce qu'elle est empreinte d'objectivité.

L'établissement de formation quant à lui définit les objectifs de stage et s'assure que le stage proposé y répond ; il assure le suivi de l'étudiant pendant la durée de son stage en lui affectant un enseignant qui veillera au bon déroulement du stage et procède à l'évaluation s'il y a lieu.

Et pour sécuriser le stage, il est essentiel de conclure une convention de stage qui situera chaque partie sur les responsabilités qui lui incombent dans ce processus d'apprentissage.

Le point des connaissances ainsi fait, il importe à présent, de retenir la démarche méthodologique qui sous-tend notre étude.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche adoptée

Pour les besoins de notre étude, nous avons retenu une méthodologie basée sur les approches empirique et théorique.

A. Approche empirique

L'approche empirique est par définition une approche fondée sur l'expérience scientifique, qui emploie systématiquement l'expérience ou encore qui possède les caractères d'une expérience. Une telle méthode peut consister dans l'observation, l'hypothèse et la vérification par des expériences appropriées. Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixée au cours de notre étude, nous avons observé cinq (5) étapes pour la collecte des informations. Elles se déclinent ainsi qu'il suit :

- les observations ;
- l'enquête interne ;
- la revue documentaire ;
- l'identification de la population mère et la définition de l'échantillon ;
- la technique de dépouillement.

1. L'observation

La démarche relative à l'observation qui a commencé dès notre arrivée dans notre structure d'accueil, a permis de faire l'état des lieux dans le but de retenir notre sujet de recherche.

2. L'enquête interne

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire qui a été soumis à des stagiaires du Centre Régional pour la Promotion Agricole atlantique-littoral. Un guide d'entretien a également été administré aux tuteurs de stage chargé du suivi et de l'encadrement des stagiaires.

3. La recherche documentaire

Elle nous a permis de consulter des documents non seulement au sein du CeRPA, mais aussi dans la bibliothèque Patrick VIEYRA de l'ENAM. Les

cours reçus lors des deux années de formation ont également été d'un grand apport pour nous dans notre quête de l'information. Aussi, avons-nous recouru à l'internet pour compléter nos informations.

4. L'identification de la population mère et la définition de l'échantillon

Dans le cadre de la préparation de l'enquête, un questionnaire a été élaboré et administré d'abord à un groupe restreint de la population cible. Ceci qui nous a permis d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et de corriger le questionnaire avant son administration à l'ensemble des stagiaires à interroger. L'enquête s'est réalisée en trois semaines et ce, avec quelques difficultés. Ne pouvant distribuer les questionnaires à toute la population en fonction de la répartition géographique de certains centres communaux, nous avons choisi un échantillon de 30 stagiaires. Le choix a été fait de manière raisonnée de sorte que, les 30 stagiaires effectuant différents types de stage au sein du CeRPA, soient représentés.

Nous avons également utilisé un guide d'entretien qui a eu pour cible 5 tuteurs de stage.

5. Le dépouillement et la présentation des données

Le dépouillement des résultats du questionnaire s'est fait manuellement à l'aide de tableaux avec les risques, les marges d'erreurs que cette méthode peut engendrer. Les informations qualitatives et quantitatives ont servi de base à notre analyse.

B. Approche théorique

Il s'agit d'identifier les normes et repères d'amélioration ainsi que les seuils de décision liés à chaque problème.

1. Normes ou repères d'amélioration

Le problème de l'accueil une fois résolu, les stagiaires s'intégreront sans difficulté dans leur nouvel environnement. Nous vérifierons à partir des données recueillies, le taux d'intégration et de satisfaction des stagiaires à l'issue de la période de stage, les conditions de travail offertes à ces stagiaires.

2. Seuils de décision

Pour confirmer chaque hypothèse émise, il faudrait que les causes réelles qui sont à la base des problèmes spécifiques obtiennent un taux supérieur ou égal à 50 %.

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

La première partie de cette section présente l'analyse des résultats de notre enquête pour vérifier le degré de validité de nos hypothèses de travail. La deuxième partie est consacrée aux approches de solutions ainsi qu'aux conditions de leur mise en œuvre.

Avant toute présentation et analyse des résultats de l'enquête, il importe de mentionner les difficultés auxquelles notre travail de recherche a été confrontée.

❖ Difficultés rencontrées

Plusieurs difficultés ont été rencontrées au cours de l'enquête et ont constitué des obstacles à son bon déroulement. Cependant, elles n'affectent en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations. La première réside dans le fait que la plupart des enquêtés se sont montrés réticents à nous fournir des informations pour des convenances personnelles. Mais à force de persuasion, certains ont finalement cédé à notre souhait. De même, le fait que les stagiaires soient répartis dans des structures

géographiquement éloignées a été quelque peu contraignant dans la distribution du questionnaire. Enfin, nous avons rencontré de sérieux problèmes dans la collecte de la documentation. Cependant, nous avons pu bénéficier de quelques informations utiles sur internet. A travers les autres documents, nous avons procédé par analogie pour comprendre et aborder certains thèmes et pouvoir réaliser notre revue documentaire.

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Ce paragraphe est consacré dans un premier temps, à la restitution des points de vue des enquêtés de l'institution par rapport aux différents problèmes de l'étude. Leurs points de vue nous ont permis de vérifier si les hypothèses de recherche sont justes ou non. Ainsi, la vérification de ces hypothèses s'est faite à travers les données de l'enquête et des entretiens en vue de déterminer le diagnostic de notre étude.

A. Présentation et analyse des données

Nous avons procédé à cette étape de notre travail au dépouillement des données collectées auprès de la population cible. Précisons que les 30 questionnaires distribués ont tous été récupérés. L'enquête ainsi réalisée nous a permis de faire l'analyse des données compilées dans les tableaux ci-contre.

Tableau VI: Répartition des enquêtés selon le niveau d'étude et le type de stage

Modalités		Effectif	%
Catégorie	Niveau		
Professionnelle	CAP	01	03.33
	BTS	02	06.67
	Licence	05	16.66
		08	26,67
Académique	DEAT	03	09.99
	BTS	02	06.66
	LICENCE	15	50
	MASTER	02	06.67
		22	73,33
Total		30	100

Source : Données issues des enquêtes octobre2011-janvier2012; C. BABA

Les stagiaires professionnels représentent 26,67% et ceux académiques 73,33%. Il ressort de ce tableau que le CeRPA reçoit aussi bien les stagiaires académiques que professionnels (primo demandeurs d'emploi).

De nos entretiens, il ressort cependant que l'effectif des deux types de stagiaires dépend de la période de l'année. En effet, du mois de juillet au mois de novembre, les stagiaires académiques c'est-à-dire ceux issus des écoles et instituts universitaires sont plus nombreux. Pendant les autres périodes de l'année, leur nombre diminue. Cette période correspond à la mise en stage des étudiants des écoles professionnelles.

Toutefois pendant toute l'année, les stagiaires professionnels sont présents au CeRPA. Aussi a-t-on relevé que la durée des périodes de stage varie de un à trois mois.

Sur les questions de savoir quelle a été la qualité de l'accueil dont les stagiaires ont bénéficié à leur arrivée au sein de l'institution et de leur taux d'intégration les réponses se présentent dans les tableaux ci après.

❖ Sur la qualité de l'accueil et de l'intégration

Tableau VII: Qualité de l'accueil offert aux stagiaires

Modalités	Effectif	%
Bonne	08	26,67
Passable	05	16,67
Mauvaise	17	56 ,66
Total	30	100

Source : Données issues des enquêtes octobre2011-janvier2012; C. BABA

Le tableau ci-dessus indique que 26,67% des stagiaires estiment que la qualité de l'accueil est bonne ; 16,67% déclarent que l'accueil fut passable tandis que 56 ,66% pensent le contraire.

Tableau VIII : Intégration des stagiaires

Modalités	Effectif	%
Sans difficulté	06	20
Avec difficulté	21	70
Pas du tout	03	10
Total	30	100

Source : Données issues des enquêtes octobre2011-janvier2012; C. BABA

21 enquêtés affirment que leur intégration s'est faite avec difficulté contre 3 qui n'ont pas pu s'intégrer. Par ailleurs, 6 stagiaires n'ont eu aucune difficulté à s'intégrer.

- **Analyse des données relatives au problème spécifique n°1**

Le traitement des données nous a permis d'établir des liens de corrélation et de causalité entre elles. De ces données, il se dégage que le problème d'intégration des stagiaires est due à la qualité de l'accueil dont ils bénéficient. En effet, l'intégration des stagiaires au sein d'une entreprise doit passer par la qualité de l'accueil qui leur est réservé. Cet accueil lorsqu'il est bien préparé, organisé et mis en œuvre facilite l'intégration des stagiaires et donne un sentiment d'appartenance à l'organisation. L'intégration permet alors au stagiaire de s'adapter facilement aux réalités et donc à la situation professionnelle que lui offre la structure d'accueil.

Nous avons adressé des questions aux stagiaires pour connaître leur opinion sur le déroulement de leur stage, notamment en ce qui concerne la disponibilité du matériel de travail, l'encadrement dont ils font l'objet. Les données recueillies se présentent comme l'indiquent les tableaux ci-après :

❖ Sur les conditions de travail

Tableau IX : Disponibilité du matériel de travail

Modalités	Effectif	%
Oui	09	30
Non	21	70
Total	30	100

Source : Données issues des enquêtes octobre2011-janvier2012; C. BABA

Nous constatons ici que 30% des stagiaires attestent de la disponibilité du matériel de travail tandis que 70% confirment le contraire.

Tableau X : Confort du cadre de travail

Modalités	Effectif	%
Oui	10	33,33
Non	20	66,67
Total	30	100

Source : Données issues des enquêtes octobre2011-janvier2012; C. BABA

La question de savoir si le cadre de travail est confortable ou non, 10 personnes soit un pourcentage de 33,33% ont répondu par l'affirmative tandis que 20 personnes (66,67%) ont répondu par la négative.

❖ Sur le déroulement du stage

Pour avoir une idée de l'impression qu'ont les stagiaires sur le déroulement de leur stage, nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau XI: Impression sur le déroulement du stage

Modalités	Effectif	%
Bonne	06	20
Mauvaise	16	53,33
Passable	05	16,67
Sans réponse	03	10
Total	30	100

Source : Données issues des enquêtes octobre2011-janvier2012; C. BABA

Sur les 30 personnes interrogées, 06 personnes soit un pourcentage de 20% ont eu une bonne impression de leur séjour contre 16 personnes (53,33%) qui ont dit le contraire. 5 personnes ont passablement apprécié leur déroulement

de stage tandis que 3 personnes se sont abstenues de répondre, soit un taux de 10%.

Les 21 qui ont mal apprécié le stage ont exprimé leur regret d'avoir été utilisés comme des agents de liaison. Ils se sont plaints de n'avoir pas été associés aux tâches qui pourraient les aider à comprendre les rouages du milieu du travail.

- ***Analyse des données relatives au problème spécifique n°2***

Les conditions de travail se traduisent par la disponibilité du matériel de travail, du cadre de travail et également de toute ressource permettant de favoriser la motivation du stagiaire dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Ainsi, de nos observations en visitant les services qui reçoivent des stagiaires, nous avons constaté que certains bureaux ne disposent pas de mobilier de bureau nécessaire pour accomplir les tâches qui leur sont confiées et permettre au stagiaire d'être à l'aise et convaincu d'appartenir à cette entreprise. Ces bureaux sont si étroits que certains sont obligés de rester dans les salles d'attente. Pour remédier cela, il a donc été mis en place le système de rotation qui consiste pour certains à venir les matins et pour d'autres les après midi. Malgré cela, le problème persiste dans certaines directions.

De plus certains bureaux, ne disposent pas de matériels de travail (micro ordinateurs, reprographieur) ou s'il en existe, c'est qu'ils ne sont pas en bon état. Cette situation amène les stagiaires à parcourir d'autres bureaux pour pouvoir satisfaire aux exigences. Par exemple si un stagiaire, dispose d'un micro ordinateur, il le met à la disposition du service en cas de besoin. Rappelons que les stagiaires occupent le mobilier des employés en congé ou des usagers de la structure.

Les résultats concernant l'évaluation objective du stage se présentent dans les tableaux ci-après.

❖ Sur l'évaluation objective du stagiaire

Tableau XII: Nature des tâches confiées

Modalités	Effectif	%
Spécifiques à votre formation	09	30
Autre que celui de la formation	19	63,33
Sans réponse	02	06,67
Total	30	100

Source : Données issues des enquêtes octobre2011-janvier2012 ; C.BABA

Ce tableau présente un effectif de neuf (9) stagiaires dont les tâches à eux confiées se rapportent à leur formation de base soit un taux de 30 %. Le taux de 63.33 % correspond aux tâches qui ne sont pas conformes à la formation du stagiaire. 06.67 % des enquêtés se sont abstenus.

Les stagiaires ont reproché à l'encadrement non seulement d'être indisponible, mais aussi de ne les avoir pas associés à certaines tâches du service, ce qui leur donne un sentiment d'être marginalisés. De plus, il est noté que la plupart des tâches qui leur sont confiées se font au détriment de leurs capacités intellectuelles.

A la question de savoir s'il existe une convention de stage entre le CeRPA et les établissements de formation, les enquêtés ont répondu à l'unanimité par la négative.

En résumé au vu des résultats de nos enquêtes, les stagiaires en quête de savoir-faire ne pourront pas acquérir les pratiques du milieu professionnel.

Pour vérifier dans quel domaine les stagiaires ont acquis des connaissances nouvelles, nous avons les résultats ci-après :

Tableau XIII : Domaine d'acquisition de connaissances nouvelles

Modalités	Effectif	%
Secrétariat	28	93,33
Techniques	10	33,33
Informatique	02	06,67
Aucun	02	06,67

Source : Données issues des enquêtes octobre2011-janvier2012; C. BABA

A la question de savoir si ces connaissances sont utiles à l'insertion professionnelle, les données figurent dans le tableau ci-dessous.

Tableau XIV : Connaissances utiles à l'insertion professionnelle

Modalités	Effectif	%
Oui	17	56,67
Non	04	13,33
Quelque peu	09	30
Total	30	100

Source : Données issues des enquêtes octobre2011-janvier2012; C. BABA

A la question de savoir si les stagiaires ont été évalués à la fin du stage, et par qui, voici la réponse dans le tableau ci-dessous.

Tableau XV : Evaluation du stage

Modalités	Effectif	%
Oui	00	00
Non	30	100
Total	30	100

Source : Données issues des enquêtes octobre2011-janvier2012; C. BABA

Sur cette question, aucun des stagiaires n'est évalué. La seule évaluation dont ils font l'objet est relative au remplissage de la fiche d'appréciation envoyée par l'établissement de formation en ce qui concerne les stagiaires académiques et ceci sans leur participation.

- ***Analyse des données relatives au problème spécifique n°3***

L'évaluation est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de souligner les points positifs tout en abordant les éléments qui nécessitent une amélioration. Dans le cas d'espèce, l'évaluation sera une occasion pour le stagiaire et pour le tuteur de stage de communiquer. Au vu des résultats de nos enquêtes, il ressort que les tâches confiées aux stagiaires et l'indisponibilité des encadreurs révèlent qu'aucune évaluation n'a été faite à l'endroit des apprenants.

- ❖ **Restitution des résultats issus du guide d'entretien**

Les résultats du guide d'entretien se présentent comme suit :

- ✚ En ce qui concerne l'intégration des stagiaires

La totalité des tuteurs de stage reconnaissent qu'il n'y a pas de dispositions particulières pour l'accueil des apprenants. Le stagiaire est reçu par le chargé des RH dès son arrivée dans la structure. Après un bref entretien et les formalités d'usage, l'intéressé oriente le stagiaire vers le service d'accueil. Dans la plupart des cas, le stagiaire n'est pas accompagné. C'est quand il arrive dans le service qu'il s'adresse au responsable qui, selon les circonstances, le présente à quelques membres du personnel. Une note circulaire est ensuite établie en son nom et diffusée dans toutes les directions pour informer le reste du personnel.

Pour les tuteurs de stage, l'absence de conflits entre apprenants et agents ou l'existence de bons rapports entre ces derniers définit leur intégration. Alors que cette compréhension est erronée.

Par rapport aux conditions de travail peu adéquates des stagiaires

L'ensemble des encadreurs estiment qu'il n'y pas de cadre approprié, ni de matériel suffisant pour bien encadrer les apprenants. Ils sont conscients que leur mise en condition se fait très difficilement. Ils justifient cette situation par les contraintes budgétaires de la structure. Ceci fait que des ressources ne peuvent pas être dégagées pour réparer ou acquérir de nouveaux matériels et pour aménager le cadre de travail à l'intention des stagiaires.

Pour ce qui a trait à l'évaluation objective du stagiaire

Pour l'évaluation des acquis à l'issue du stage, l'ensemble des tuteurs de stage interrogés ont expliqué que c'est essentiellement le comportement (discipline ponctualité) du stagiaire qui est évalué. Ils reconnaissent à l'unanimité que ce type d'évaluation, ne saurait suffire pour déterminer les acquis professionnels du stagiaire qui peuvent faire de lui une personne capable d'affronter les réalités techniques en situation d'emploi. Les encadreurs justifient leur indisponibilité par le fait qu'ils doivent assurer certaines tâches professionnelles liées à leur poste de travail ; ce qui ne leur donne pas souvent le temps nécessaire pour se consacrer aux stagiaires. Ils estiment, cependant, que leurs collaborateurs les aident d'une façon ou d'une autre dans l'apprentissage de la vie professionnelle.

❖ Analyse des données du guide d'entretien

De la restitution de l'entretien avec les tuteurs de stage, il apparaît clairement que l'accueil des stagiaires n'est pas organisé ni bien planifié. En conséquence, leur intégration s'avère problématique.

De l'avis des encadreurs, les conditions de travail de travail offertes aux apprenants sont dérisoires. Elles n'augurent pas d'un bon épanouissement pouvant faciliter leur apprentissage.

L'évaluation, faite sur la base du comportement du stagiaire ou relativement au remplissage de la fiche d'appréciation envoyée par l'établissement de formation n'est pas totale. Elle ne prend en compte ni les aptitudes, ni les compétences des apprenants. En définitive, elle ne saurait être objective.

B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A cette étape, nous précisons le degré de validité des hypothèses pour ensuite formuler les éléments de diagnostic.

Selon le seuil de décision choisi, la cause qui aura été retenue par 50% des enquêtés sera désignée comme cause réelle à la base de chacun des problèmes spécifiques identifiés.

1. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°1

A l'issue de notre enquête, 70% des stagiaires ont eu des difficultés pour s'intégrer au CeRPA, 56,66% estiment que cette difficulté d'intégration est liée à la mauvaise qualité de l'accueil. Nous concluons que l'hypothèse formulée se trouve vérifiée.

Par conséquent, l'élément de diagnostic n°1 est établi de la manière suivante : **la difficulté d'intégration des stagiaires s'explique par la mauvaise qualité de l'accueil .**

2. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°2

Les résultats des enquêtes révèlent que 70% des stagiaires attestent de la non disponibilité du matériel de travail. 66.67% estiment que le cadre de travail n'est pas adéquat. Ainsi, plus de 50% de chacune des données ciblent respectivement la non disponibilité du matériel de travail et le cadre de travail peu adéquat comme étant à la base des mauvaises conditions de travail des

stagiaires. Notre hypothèse se trouve vérifiée et l'élément de diagnostic n°2 est libellé comme suit : **les conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires se justifient par la non disponibilité du matériel de travail et le cadre de travail non adéquat.**

3. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°3

Par rapport à l'évaluation du stagiaire, 63,33% des stagiaires ont relevé que les tâches qui leur sont confiées ne sont pas en adéquation avec leur domaine de formation, 100% des stagiaires affirment qu'il n'existe pas une convention de stage entre leurs établissements de formation et le CeRPA et qu'ils ne sont pas évalués à l'issue du stage ; ce que reconnaît l'ensemble des encadreurs qui affirment leur indisponibilité à cet effet. Nous en déduisons que notre troisième hypothèse est vérifiée.

L'élément de diagnostic n°3 peut être ainsi formulé : **l'évaluation non objective du stagiaire est liée à l'attribution de tâches qui ne sont pas en adéquation avec leur domaine de formation, à l'indisponibilité des tuteurs de stage et à l'inexistence d'une convention de stage.**

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

Le présent paragraphe est consacré aux approches de solutions par rapport à chaque problème spécifique et à la formulation des conditions de leur mise en œuvre en vue de contribuer à l'amélioration de la gestion des stagiaires de notre structure d'accueil.

A. Approches de solutions

1. Approches de solutions au problème d'intégration et d'adaptation des stagiaires

Face au problème d'intégration des stagiaires, nous optons pour la mise en place d'une stratégie d'accueil par les responsables du CeRPA. Il est encore plus intéressant qu'un guide d'accueil soit élaboré et vulgarisé dans la structure.

L'accueil est une étape très importante dans l'intégration et l'adaptation de toute personne appelée à s'insérer dans une organisation. Le premier contact avec un nouvel environnement est capital. De ce premier contact, dépendra la facilité avec laquelle le stagiaire s'intégrera dans l'organisation. Il est décisif dans le processus d'apprentissage. Pour ce faire, il faut le préparer en organisant l'environnement de travail du stagiaire (bureau, outils de travail, relations humaines, culture d'entreprise...). Pour résoudre le problème d'intégration des stagiaires, nous proposons :

- la sensibilisation des tuteurs de stage et de tout le personnel sur la qualité de l'accueil et l'encadrement des stagiaires;
- la présentation des stagiaires au personnel lors des cérémonies des couleurs ;
- la mise à disposition des apprenants des documents utiles pour le déroulement de leur stage;

2. Approches de solutions aux conditions de travail peu adéquates des stagiaires

Des conditions de travail, dépend l'atteinte des objectifs assignés aux travailleurs. Elles constituent aujourd'hui le socle pour la promotion des activités et la valorisation du travailleur. Elles participent largement de la performance d'une structure. Elles appellent la mise en œuvre au CeRPA de politiques ou stratégies visant l'amélioration continue de l'efficacité de son personnel. Ces politiques et stratégies seront relatives à l'amélioration du cadre et des moyens de travail qui passe par la réfection des bureaux sans occulter l'acquisition des matériels et des moyens logistiques pour la structure.

Pour remédier à ce problème, les responsables du CeRPA doivent œuvrer pour :

- l'aménagement d'un local pour les stagiaires ;
- la mise à disposition des stagiaires de matériels de travail (micro ordinateur) ;
- la planification des autorisations de stage ;
- l'établissement d'une convention de stage avec les écoles de formation.

3. Approches de solutions au problème de l'évaluation non objective du stagiaire

La résolution de ce problème passe par l'élaboration et la mise en œuvre d'une convention de stage⁵. La convention de stage est un acte qui lie l'organisme de formation, l'entreprise d'accueil et le stagiaire. Ses clauses définissent clairement le rôle de chaque partie dans le processus d'apprentissage du stagiaire. Le stagiaire aura donc connaissance de ses obligations et des exigences du stage. L'attribution de tâches ou de responsabilités doit tenir compte du niveau intellectuel du stagiaire. Le stagiaire doit être utilisé conformément aux objectifs de stage. Les tâches qui n'entrent pas dans ce cadre ne doivent pas lui être attribuées.

Le stagiaire a un potentiel qu'il faut valoriser. Il faut surtout lui donner l'occasion de participer à la vie de l'entreprise, d'apporter ses connaissances, un regard neuf à tout ce qui s'y fait.

La convention de stage précise également les attributions des tuteurs de stage qui, entre autres occupations, doivent s'efforcer de trouver le temps nécessaire pour l'encadrement et l'évaluation des stagiaires. L'évaluation dans le cas présent, sera une occasion pour le stagiaire et pour le tuteur de stage de communiquer. Le tuteur pourra faire ressortir les points forts du stagiaire et l'inciter à corriger ses points faibles. Aussi, s'agira-t-il d'évaluer non seulement le comportement du stagiaire en entreprise, mais également tout ce qu'il a pu

⁵ Voir les grandes lignes d'un modèle en annexe

acquérir sur le plan professionnel. Pour y parvenir, les tuteurs doivent s'engager dans un processus :

- d'attribution de tâches correspondantes à la formation du stagiaire ;
- de suivi et de contrôle des stagiaires pendant l'exécution des tâches à eux confiées ;
- de communication permanente avec le stagiaire.

B. Conditions de mise en œuvre

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

1. Recommandation à l'endroit de l'Etat

Pour tirer le meilleur profit de la présence des stagiaires dans les structures, il faut :

- créer un cadre réglementaire formel afin de sécuriser les stages
- légiférer à l'instar de la France.

2. Recommandations à l'endroit de L'ENAM

- Etablir une convention de stage avec les responsables d'institutions.

3. Recommandations à l'endroit des responsables du CeRPA

- Gérer rationnellement le flux de stagiaires en planifiant leur arrivée durant chaque période de stage pour assurer aux stagiaires de meilleures conditions de travail et un meilleur encadrement ;
- Faciliter l'adaptation des stagiaires aux réalités de la vie professionnelle ;
- Désigner pour chaque stagiaire un tuteur expérimenté et disponible ;
- Assurer une formation continue aux responsables de la structure sur l'encadrement des stagiaires ;

- Créer une base de données pour les stagiaires ;
- Tenir à jour les dossiers de stages ;

4. Recommandations à l'endroit des stagiaires

Elles concernent les qualités essentielles qui permettront au stagiaire d'être exemplaire dans son milieu d'accueil.

Le stagiaire, quel que soit son niveau d'étude, doit adopter une attitude d'apprenant, c'est-à-dire celui de l'humilité face aux autres membres du personnel. Pour ce faire, il doit :

- faire preuve de bonne conduite ;
- respecter les règles de la structure ;
- être courtois vis-à-vis du personnel et des autres usagers du Centre ;
- rester ouvert aux critiques ;
- être dans la dynamique d'apprentissage en participant à toutes les activités du Centre ;
- entretenir de bons rapports avec le personnel, en vue de faciliter son intégration dans ce milieu professionnel ;
- savoir prendre des initiatives et ne pas attendre que tout lui soit indiqué ;
- faire participer le tuteur à la rédaction du rapport ou du mémoire.

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. Cette synthèse est réalisée à travers le tableau récapitulatif ci- contre :

Tableau XVI : Synthèse des travaux de l'étude sur la gestion des stagiaires

Niveaux d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes probables	Hypothèses	Solutions
Général	Problème général Gestion peu satisfaisante des stagiaires au CeRPA Atl-Lit	Objectif général Contribuer à une meilleure gestion des stagiaires au CeRPA Atl-Lit	Cause générale -	Hypothèse générale -	-
Spécifiques	1 Problème spécifique n°1 Difficulté d'intégration des stagiaires	Objectif spécifique n°1 Analyser le dispositif d'accueil des stagiaires pour faciliter leur intégration	Cause spécifique n°1 Mauvaise qualité de l'accueil des stagiaires	La difficulté d'intégration des stagiaires est due à la mauvaise qualité de l'accueil qui leur est réservé.	-Mise en place d'une stratégie d'accueil -Elaboration d'un guide d'accueil et de socialisation -Sensibilisation les tuteurs de stage et tout le personnel sur l'importance de l'accueil.
	2 Problème spécifique n°2 Conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires	Objectif spécifique n°2 Proposer des mesures pour améliorer les conditions de travail des stagiaires	Cause spécifique n°2 Absence d'un cadre de travail approprié réservé au stagiaire	Hypothèse spécifique n°2 Les conditions de travail peu adéquates offertes aux stagiaires s'expliquent par l'absence de cadre de travail approprié réservé aux stagiaires.	-Aménager un local pour les stagiaires ; -Mettre à disposition des stagiaires les matériels de travail ; -Etablir une convention de stage avec les établissements de formation
	3 Problème spécifique n°3 Evaluation non objective du stagiaire	Objectif spécifique n°3 Proposer un mécanisme de suivi et d'encadrement plus adéquat	Causes spécifiques n°3 -Attribution de tâches ne correspondant pas au domaine de formation du stagiaire; -Indisponibilité des tuteurs de stages ; Inexistence d'une convention de stage.	Hypothèse spécifique n°3 L'évaluation non objective du stage est justifiée par l'attribution de tâches ne correspondant pas au domaine de formation du stagiaire, l'indisponibilité des tuteurs de stages et l'inexistence d'une convention de stage.	-attribuer des tâches correspondantes à la formation du stagiaire ; -suivre et contrôler les stagiaires pendant l'exécution des tâches à eux confiés ; -communiquer régulièrement avec le stagiaire

Source : Données issues des enquêtes octobre2011-janvier2012 ; C. BABA

CONCLUSION GENERALE

Le stage en entreprise est aujourd'hui incontournable dans le cheminement professionnel de l'étudiant. Il ressort des constats effectués que les stagiaires ne sont pas valorisés au CeRPA Atl- Lit.

S'il est vrai que les stagiaires participent à l'atteinte des objectifs de l'organisation, il est aussi vrai que les conditions de travail qui leur sont offertes ne sont pas toujours adéquates pour que ceux-ci s'engagent dans un réel processus d'apprentissage. Aussi, est-il vérifié que l'accueil, la qualité de l'encadrement laissent à désirer. Les responsables de l'institution doivent repenser le sujet afin de mettre en place un dispositif de gestion efficace des stages pour que ces périodes ne constituent pas de simples formalités mais des occasions d'échanges, d'acquisition de connaissances nouvelles aussi bien pour l'entreprise que pour les stagiaires.

Des approches de solutions ont été proposées, ainsi que des recommandations formulées en vue d'une gestion rationnelle des stagiaires.

Pour une meilleure utilisation des stagiaires pendant les périodes de stage, il faut que:

- l'Etat réglemente les stages à travers un cadre formel ;
- le MAEP appuie financièrement le CeRPA pour l'atteinte de ses objectifs ;
- l'institution s'engage effectivement à mettre en place une stratégie d'accueil et qu'une convention de stage soit élaborée afin de situer chaque partie sur son rôle dans ce processus d'apprentissage ;
- le stagiaire s'implique réellement dans son processus d'apprentissage.

Ce travail n'est pas une étude exhaustive des problèmes existants. Nous formulons le vœu qu'une recherche future puisse être envisagée pour l'approfondir. Toutefois, nous sommes convaincue que nos suggestions, si elles sont prises en compte, seront d'un grand intérêt pour les responsables du CeRPA.

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

I. Ouvrages généraux

1. CADIN Loïc et al. (2007) « *Gestion des Ressources Humaines* » 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 619p.
2. CITEAU, J-P. (2000) : « *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratique* », éditions Dalloz, Paris, Armand COLIN, 260p.
3. GNAKPA G. Vincent (2001) : « *La Gestion des Ressources Humaines : les Principes Essentiels* » 2^{ème} édition, Abidjan, 91p.
4. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W. (2006): « *Management des organisations* », Paris, Nouveaux Horizons de Boeck, 2^{ième} édition, 693p.
5. PERETTI, J-M. (2000) : « *Gestion des Ressources Humaines* » ; 9^{ème} édition, Vuibert, Paris ; 284 p.
6. PERETTI, J-M. (2008), « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », 5^e édition, Paris, Vuibert, 287p.

II. Ouvrages spécialisés

1. Dimitri Weiss, pierre Morin (1982) : « *Pratique de la fonction personnel* » édition d'organisation, Paris, 644p.
2. Techno compétences « *Guide de Gestion des Ressources Humaines* » Québec, 132 p.

III. Textes officiels

1. Loi N°98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du travail en République du Bénin
2. Convention Collective Générale du Travail du 30 décembre 2005 en République du Bénin
3. Arrêtés n° 773 à 778 /MAEP/D-CAB/SGM/DRH/SA du 3 juin 2004 portant attributions, organisation et fonctionnement des CeRPA

IV. Mémoires

1. Eulalie H.A. MONSI épouse HOUNTONDJI(2010) « *Contribution à l'amélioration du système d'évaluation du rendement des RH à la DGTP* » UAC, ENAM, GRH, Cycle II, 2010.
2. Marie DANNON « *Contribution au renforcement de la motivation du personnel du Contrôle Financier* » UAC, ENAM, GRH, CYCLE II, 2007.

V. Article et sites Internet

NDI ZAMBO, B. (2003) : « *L'évaluation de la performance : aspects conceptuels*», Rapport du séminaire du Centre Africain de Formation et de Recherches__Administratives pour le Développement (CAFRAD) sur l'Evaluation de la_performance et le développement du secteur public, Banjul (Gambie).

<http://www.iests.com> « Le cadre juridique et la place des stagiaires dans l'institution »

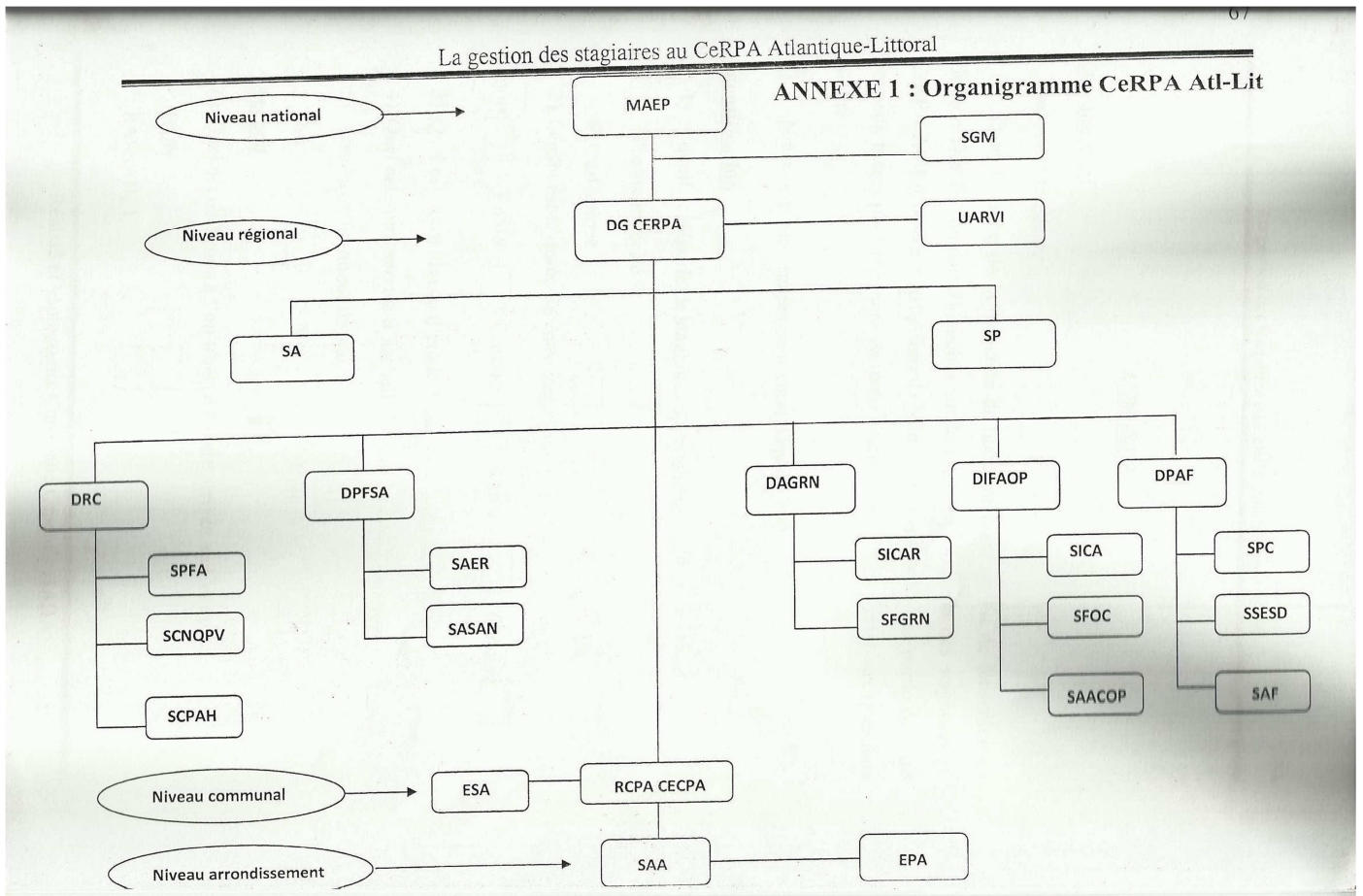
<http://www.afocg.fr> « Emploi d'un stagiaire : réglementation en vigueur »

<http://fr.wikipedia.org>

<http://www.capitalrh.fr>

ANNEXES

ANNEXE 1 : organigramme CeRPA Atl- Lit



ANNEXE 2Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion Des Ressources Humaines sur le sujet : « la Gestion des stagiaires au CeRPA Atl-Lit » nous vous prions de bien vouloir consacrer une partie de votre précieux temps pour répondre en toute liberté et dans l'anonymat aux questions ci-après.

Nous vous remercions pour votre disponibilité.

Identification

1) A quelle catégorie de stagiaires appartenez-vous ?

Professionnelle

Académique

2) Quelle est la durée de votre stage ?

2 mois 3 mois 4 mois 5mois 6 mois

3) Quel est votre niveau d'étude ?.....

4) Quel est votre service d'accueil ?.....

5) Avez-vous un tuteur de stage?

Oui

Non

Accueil

6) Quel accueil vous a t'on réservé à votre arrivée au Centre ?

BON

PASSABLE

MAUVAIS

7) Avez-vous été présenté à tout le personnel ?

Oui Non

8) Comment a été faite votre intégration?

Sans difficulté

Avec difficulté

Pas du tout

CONDITIONS DE TRAVAIL

9) Votre cadre de travail est- il adéqua ?

Oui Non

10) Le matériel de travail est- il disponible ?

Oui Non

DEROULEMENT DU STAGE

11) Quelle est votre impression sur le déroulement du stage ?

Bonne Mauvaise

12) Quelle est la nature des tâches qui vous sont confiées ?

Spécifiques à votre formation

Autres que celui de la formation

Rien du tout

13) Dans quels domaines avez-vous acquis de connaissances nouvelles ?

.....

.....

ANNEXE 3

GUIDE D'ENTRETIEN A L'ENDROIT DES TUTEURS DE STAGE

- 1- Sur quelles bases et comment se fait la sélection des dossiers de demande de stage ?
- 2- Comment se fait l'orientation des stagiaires dans leurs départements d'accueil et le choix de leur tuteur de stage ?
- 3- Quelles sont les dispositions que vous prenez pour faciliter l'intégration et l'adaptation des stagiaires ?
- 4- Existe-il un suivi réel des stagiaires pendant leur formation pratique dans votre direction ? En quoi consiste-il ?
- 5- Leur confiez-vous des tâches, des responsabilités ?
- 6- De quelle nature sont ces tâches, ces responsabilités ?
- 7- Tenez-vous compte de leur niveau intellectuel, de leur diplôme pour les responsabilités que vous leur confiez ?
- 8- Sur le plan des relations humaines, comment cela se passe t-il entre vos agents et vos stagiaires
- 9- Existe-il parfois entre eux des conflits que vous gérez ?
- 10- Au terme du stage, de quels moyens disposez-vous pour vérifier que le stagiaire a acquis des connaissances pratiques dans son domaine ?
- 11- La rédaction du mémoire ou du rapport de stage connaît-elle la participation active des tuteurs de stage ?

ANNEXE 4**MODELE A SUIVRE POUR ETABLIR UNE CONVENTION DE STAGE**
ENTRE LES ECOLES DE FORMATION ET LES STRUCTURES
D'ACCUEIL

Une convention de stage doit comporter les rubriques ci après :

- Un préambule
- L'objet du stage
- Le But du stage
- La durée du stage
- Les obligations du stagiaire
- Les obligations de la structure d'accueil
- Les obligations de l'établissement de formation
- La couverture sociale du stagiaire
- La rémunération /gratification si
- Le tuteur de stage : fonction
- La définition des taches à exécuter du stagiaire
- La rupture du stage
- Les sanctions
- Les autres dispositions

Annexe 5

NOTIFICATION DE STAGE

H.C
REPUBLICQUE DU BENIN

FRATERNITE-JUSTICE-TRAVAIL

MINISTERE DE L' AGRICULTURE,
DE L' ELEVAGE ET DE LA PECHE

CENTRE REGIONAL POUR LA PROMOTION
AGRICOLE DES DEPARTEMENTS DE
L' ATLANTIQUE ET DU LITTORAL

N° ____ /MAEP/DG-CeRPA ATL-LIT/DPAF/SAF/RH/SA

Abomey-Calavi, le

LE DIRECTEUR GENERAL

A

Monsieur

Tél :

Cotonou

Monsieur,

En réponse à votre demande de stage, je vous notifie mon accord pour un stage académique en Gestion des Ressources Humaines, d'une durée de trois mois, au CeRPA Atlantique- Littoral pour compter du 10 octobre 2011 au 10 janvier 2012.

Par ailleurs, en raison des contraintes budgétaires du CeRPA Atlantique Littoral, ce stage ne pourra être rémunéré.

Je vous notifie également que le dit stage ne pourra vous conférer le statut de contractuel de l'Etat, ni celui d'Agent Permanent de l'Etat.

En conséquence, je vous invite à vous rapprocher du service des Ressources Humaines en vue de l'accomplissement des formalités de démarrage du dit stage.

Jean GBETO DANSOU

01BP648 COTONOU TEL : 21-36-17-99 ; FAX : 21-36-17-96

TABLE DES MATIERES

TITRE	PAGES
IDENTIFICATION DU JURY	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT DU CHERCHEUR	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RESUME.....	viii
SOMMAIRE	x
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PREMIER :.....	4
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES STAGIAIRES AU CeRPA ATLANTIQUE-LITTORAL.....	4
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage	5
Paragraphe 1 : Présentation du CeRPA.....	5
A. Historique	5
1. <i>Missions</i>	7
2. <i>Organisation et fonctionnement</i>	8
2.1. La Direction Générale.....	9
2.2. La Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations Professionnelles (DIFAOP)	9
2.3. La Direction de la Réglementation et du Contrôle (DRC)	10
2.4. La Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire	10

(DPFSA).....	10
2.5. La Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles (DAGRAN).....	11
2.6. La Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances (DPAF)	11
2.7. Le Centre Communal pour la Promotion Agricole (CeCPA).....	12
B. Les Ressources Humaines	13
Paragraphe 2: Etat des lieux de la gestion des ressources humaines	17
A. Observations de stage et inventaire des éléments de l'observation	17
1. <i>Observations de stage</i>	17
2. <i>Inventaire des forces et faiblesses</i>	20
B. Synthèse des problématiques possibles	21
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude	22
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	22
A. Formulation du sujet et problématique retenue.....	22
B. Spécification de la problématique	23
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	24
A. Vision globale de résolution du problème général.....	24
B. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	24
CHAPITRE DEUXIEME :	26
DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DES PRATIQUES DE GESTION DES STAGIAIRES AU CeRPA Atl-Lit.....	26
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	27
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	27

A. Objectifs de l'étude et formulation des hypothèses	27
1. <i>Fixation des objectifs de recherche</i>	27
1.1. Objectif général	28
1.2. Objectifs spécifiques	28
3. <i>Formulation des hypothèses de l'étude</i>	28
3. <i>Tableau de bord de l'étude</i>	31
B. Revue de littérature.....	33
1. <i>Point des connaissances liées au problème général</i>	33
2. <i>Contributions antérieures liées aux problèmes spécifiques</i>	36
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche adoptée	40
A. Approche empirique	41
1. <i>L'observation</i>	41
2. <i>L'enquête interne</i>	41
3. <i>La recherche documentaire</i>	41
4. <i>L'identification de la population mère et la définition de l'échantillon</i>	42
5. <i>Le dépouillement et la présentation des données</i>	42
B. Approche théorique	42
1. <i>Normes ou repères d'amélioration</i>	43
2. <i>Seuils de décision</i>	43
Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions	43
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses	44
A. Présentation et analyse des données.....	44
<input type="checkbox"/> Analyse des données relatives au problème spécifique n°1	47
<input type="checkbox"/> Analyse des données relatives au problème spécifique n°2	49
<input type="checkbox"/> Analyse des données relatives au problème spécifique n°3	52
B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	54

1. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°1.....	54
2. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°2.....	54
3. Degré de validation de l'hypothèse et élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°3.....	55
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	55
A. Approches de solutions	55
1. Approches de solutions au problème d'intégration et d'adaptation des stagiaires	55
2. Approches de solutions aux conditions de travail peu adéquates des stagiaires	56
3. Approches de solutions au problème de l'évaluation non objective du stagiaire.....	57
B. Conditions de mise en œuvre.....	58
1. Recommandation à l'endroit de l'Etat.....	58
2. Recommandations à l'endroit de L'ENAM.....	58
3. Recommandations à l'endroit des responsables du CeRPA.....	58
4. Recommandations à l'endroit des stagiaires.....	59
CONCLUSION GENERALE	61
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	63
ANNEXES	66
TABLE DES MATIERES	74