



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN  
\*\*\*\*\*  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*  
UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI  
(U.A.C.)

\*\*\*\*\*  
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M)  
\*\*\*\*\*



# MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION :

*Management*

FILIÈRE :

*Gestion des Ressources Humaines (G.R.H)*

Année Académique :

*2011-2012*

THÈME :

*CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE LA  
GESTION DE LA FORMATION AU  
MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DE LA  
FONCTION PUBLIQUE (M. T. F. P.)*

Réalisé et soutenu par :

***Faridath-Laye T.A. ATTONDE***

*Sous la direction de :*

Maître de stage :

*Mme Adjaratou ALES  
Directrice des Ressources  
Humaines du M. T. F. P.*

Directeur de Mémoire :

*Mr Martin DAVOH  
Conseiller en Ressources Humaines  
du Directeur Général de La Poste  
Enseignant à l'É.N.A.M*

*Avril 2012*



*IDENTIFICATION DU JURY*

PRESIDENT :

VICE PRESIDENT :

MEMBRE :

DÉCLARATION D'ENGAGEMENT DE  
L'AUTEUR

L'ÉNAM N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

## *DEDICACES*

*A*

*Vous, mes parents, je témoigne un profond respect. Voyez en ce travail, l'expression de ma profonde gratitude et de mon amour.*

*A*

*Toi, mon époux. Reçois ce travail comme le couronnement de tous tes efforts, de toutes tes peines!  
Merci pour ton soutien indéfectible et ton amour.*

## REMERCIEMENTS

*Mes remerciements vont à l'endroit :*

- ✚ de mon directeur de mémoire Monsieur **Martin DAVOH** qui a accepté spontanément suivre ce travail jusqu'à son aboutissement, malgré ses multiples occupations ;
- ✚ de la Directrice des Ressources Humaines du MTFP, pour m'avoir accordé le stage de fin de formation dans sa direction ;
- ✚ de mon tuteur de stage Monsieur **Yves O. ZANNOU**, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- ✚ de tout le personnel du MTFP en particulier, le personnel de la **Direction des Ressources Humaines**, pour l'accueil ;
- ✚ de Monsieur **Gaston YEKOU**, pour toute l'attention accordée à ce travail ;
- ✚ des membres du jury qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur temps pour apprécier ce travail ;
- ✚ de tout le personnel de l'**ENAM**, en particulier les professeurs de la filière Gestion des Ressources Humaines pour nous avoir inculqués tout au long de notre formation le sens du travail bien fait ;
- ✚ de mes frères et sœurs, pour toutes leurs marques d'attention et leur soutien ;
- ✚ de mes collègues de promotion avec qui j'ai passé d'agréables moments de travail ;
- ✚ de tous (tes) mes ami (e) s.

## ***LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS***

ACE : Agent Contractuel de l'État.

APE : Agent Permanent de l'État.

CDI : Contrat à Durée Indéterminée.

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

CPPE : Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises.

DCAPE : Division des Carrières des Agents Permanents de l'État.

DGCDP : Division de la Gestion des Congés, de la Discipline et des Positions.

DGFDI : Division de la Gestion du Fichier et des Dossiers Individuels.

DGFEPP : Division de la Gestion de la Formation et de l'Évaluation des Postes et des Performances.

DGFP : Direction Générale de la Fonction Publique.

DGRCE : Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité.

DGT : Direction Générale du Travail.

DPC : Division du Personnel Contractuel.

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective.

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

DSGPEC : Division des statistiques et de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences.

FODEFCA : Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

INFOSEC : Institut de Formation Sociale, Economique et Civique.

MTEFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

PS : Problème Spécifique.

RH : Ressource Humaine.

SAP : Service de l'Administration des Personnels.

SCB : Société des Ciments du Bénin.

SGAPE : Statut Général des Agents Permanents de l'État.

SGRS : Service de la Gestion des Relations Sociales.

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporel.

SPVRH : Service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources Humaines.

TBE : Tableau de Bord de l'Étude

TSE : Tableau de Synthèse de l'Étude.

## ***LISTE DES TABLEAUX***

N°	Intitulés	Pages
I	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.	20
II	Synthèse des approches de résolution par problème.	26
III	Tableau de bord de l'étude.	32
IV	Répartition du personnel par statut.	37
V	Répartition du personnel par catégorie.	37
VI	Échantillonnage de l'étude.	38
VII	Quelques moyens de cueillette de besoins de formation	Ixi
VIII	Comment communiquez-vous sur la fonction formation.	Xx
IX	Tableau de synthèse de l'étude.	55

## *LISTE DES GRAPHIQUES*

N°	Intitulés	Pages
I	Mauvaise gestion des actions de formations qualifiantes.	44
II	Absence d'évaluation post-formation.	45

## ***GLOSSAIRE***

*Formation* : Ensemble de méthodes et techniques visant à faire acquérir à une personne ou à un groupe de personnes, des connaissances (savoir), des compétences et habiletés (savoir-faire) et des comportements et attitudes (savoir-être) afin de les rendre aptes à exercer des fonctions manuelles et/ou intellectuelles pour créer des richesses pour une collectivité dont ils bénéficieront.

*Formation professionnelle* : Ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les agents sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.

*Formation initiale* : Ensemble des connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. C'est la formation reçue donc à l'école, à l'université. Elle peut être suivie de la formation continue.

*Formation continue* : Elle permet de renforcer ou d'améliorer les compétences acquises. Elle peut revêtir plusieurs formes (formation standardisée, la formation adaptée et formation sur mesure).

*Politique de formation* : Elle s'entend comme « un ensemble de déclarations d'intentions et de décisions qui définissent les grandes orientations et les priorités de la formation, les voies à suivre et les moyens à mettre en œuvre

pour exécuter ces décisions, des options globales sur les contenus de la formation.

Besoin de formation : Écart identifié et analysé par rapport à des situations concrètes et aux référentiels de compétences du poste. Autrement dit, les besoins de formation constituent les manques ou écarts entre le vécu et le souhaitable, susceptibles d'être comblés par une formation.

Plan de formation : Document écrit qui récapitule la durée, les types de formation, le coût, les institutions de formation ainsi que les bénéficiaires de formation au sein d'une organisation sur une période donnée.

Evaluation : Ensemble de moyens mis en place pour apprécier les compétences et les performances des salariés.

Critère : Il correspond à un repère qui sert de fondement à un jugement.

Indicateurs : Données chiffrées qui permettent de suivre l'avancement du travail ou la proportion dans laquelle les résultats sont atteints.

Objectif : Énoncé de résultat désiré dans une proportion donnée et dans un délai donné.

Efficacité de la formation : C'est la mesure dans laquelle une formation atteint ses objectifs en qualité et en quantité.

## RÉSUMÉ

La formation représente aujourd'hui un levier essentiel de la performance organisationnelle car elle influe sur l'adéquation entre les compétences des employés et les postes. Ne pas se préoccuper de la bonne gestion de cette sous-fonction dans l'entreprise, c'est laisser tarir les compétences et potentiels des employés.

Conscient de cette réalité, le MTFP consacre d'importants moyens, chaque année, à ses ressources humaines en vue de la valorisation du capital - compétence de l'organisation.

Cependant, la validation des actions de formation nécessite la mise en œuvre correcte des différentes étapes du cycle global de gestion de la formation à savoir, l'identification et l'analyse des besoins de formation, la planification et la conception de la formation, la diffusion de la formation et enfin l'évaluation post-formation.

L'état des lieux de la gestion de la formation au MTFP révèle le problème général de la mauvaise gestion de la formation qui se décline en deux problèmes spécifiques à savoir :

- la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante ;
- l'absence d'évaluation post-formation.

Pour étudier ces insuffisances, nous avons fixé un objectif général qui est : contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation. Les objectifs spécifiques sont : suggérer l'amélioration de la gestion des actions de formation qualifiante et, inciter le MTFP à mettre en place un mécanisme d'évaluation post-formation. Ils visent la mise en place de solutions idoines pour la

résolution des problèmes identifiés pour lesquels des hypothèses de recherche ont été élaborées.

Pour vérifier la pertinence de ces hypothèses, des enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire à l'endroit du personnel du MTFP et, d'un guide d'entretien à l'endroit des responsables (directeurs et chefs de service). Les données collectées nous ont permis de remarquer la pertinence des hypothèses.

Le diagnostic ainsi établi constitue le fondement de nos propositions de solutions qui visent pour l'essentiel, la bonne identification des besoins de formation à l'aide d'outils bien déterminés, la formation sur les techniques d'identification des besoins. Aussi, ne faut-il pas occulter la nécessaire fixation aux agents des objectifs SMART, l'évaluation de la mise en œuvre des acquis de la formation ainsi que l'évaluation de l'impact des formations en vue de la perception d'un retour sur investissement. La communication sur la gestion de la formation et le choix rationnel des bénéficiaires qui passe par l'adéquation des formations avec les postes occupés par les agents participent de la transparence du système de formation.

Pour finir, il est important que les responsables du MTFP tiennent compte de tous les éléments sus évoqués pour que, loin d'être considérée comme une rubrique de dépenses inutiles, la formation puisse être perçue comme un investissement réel pour la prospérité de la structure en général et des ressources humaines qui y travaillent en particulier.

Sommaire	
Introduction	
Chapitre préliminaire : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique	
Section 1 : Cadre physique de l'étude et Observations de stage.....	7
Paragraphe 1 : Présentation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) .....	7
I - Présentation générale du Ministère.....	7
II - Présentation de la Direction des Ressources Humaines (DRH).....	10
Paragraphe 2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement du MTFP.....	14
I - Présentation des constats.....	14
II- Synthèse de l'état des lieux .....	21
Section 2 : Choix et vision globale de résolution de la problématique .....	24
Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet.....	24
I - Choix de la problématique.....	24
II - Justification de la problématique.....	26
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique.....	27
Chapitre I: Conception et mise en application du cadre théorique et méthodologie de l'étude	
Section 1 : Réalisation du tableau de bord de l'étude et démarche méthodologique.....	31
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature .....	31
I - Fixation des objectifs de l'étude.....	31
II - Causes et hypothèse liées aux problèmes en résolution .....	32
III - La revue de littérature.....	36
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques	39
I - Approche empirique .....	39
II - Approche théorique .....	43
Section 2 : Collecte et analyse des données.....	44
Paragraphe 1 : Collecte et présentation des données.....	45
I - Collecte et dépouillement des données .....	45
II - Présentation et analyse des résultats de la collecte.....	46
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic .....	49
Chapitre II: Approches de solutions et conditions de mise en oeuvre	
Section 1 : Les moyens de résolution des problèmes spécifiques .....	52
Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème spécifiques n°1 .....	52

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

Paragraphe 2 : Approches de solutions au problème spécifique n°2 relatif à l'absence d'évaluation post-formation .....	54
I - L'évaluation de la mise en œuvre des acquis.....	54
II - L'évaluation de l'impact de la formation.....	55
Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et synthèse de l'étude.....	57
Paragraphe 1 : Conditions de mise en œuvre.....	57
Paragraphe 2 : Recommandations .....	57
I - Recommandations à l'endroit des autorités du MTFP.....	57
II - Recommandations à l'endroit de la DRH .....	58
Conclusion	
Références Bibliographiques	

## INTRODUCTION

Rendre l'administration publique performante est l'une des préoccupations majeures de tous les pays africains qui aspirent à un véritable développement. Ce défi est d'autant plus difficile à relever lorsque ces pays évoluent dans un environnement en perpétuelle mutation, caractérisé par la rapidité des changements technologiques et l'évolution des sciences.

Pour relever ce défi, une attention particulière est de plus en plus accordée aux ressources humaines au sein de l'administration car celles-ci constituent aujourd'hui l'un des éléments stratégiques de la dynamique du changement. Les ressources humaines constituent la plus grande richesse au sein de l'organisation.

« ... les structures ne sont que des cadres abstraits : elles prennent vie par les hommes qui exercent leurs activités dans ces cadres qu'il s'agisse d'exécuter au niveau subalterne comme au sommet des hiérarchies, on retrouve pour l'essentiel des intelligences, des volontés, des libertés : des hommes» (BOURDON, 1974).

La mise en place d'une politique rigoureuse et des outils appropriés susceptibles de rendre performant et d'optimiser le rendement des ressources humaines existantes au sein de l'administration doit de ce fait demeurer une priorité.

La formation professionnelle continue, constitue une solution d'actualisation des compétences par rapport aux exigences des postes. Elle permet aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels.

Néanmoins, offrir plus de formation ne signifie pas offrir une meilleure formation (Meignant, 2001). La formation n'est pas une fin en soi mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par ses résultats. Une action de formation n'a alors d'intérêt que si elle permet d'améliorer les performances des ressources humaines et par ricochet, celles de l'organisation.

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

L'efficacité des actions de formation est de ce fait, la préoccupation majeure des responsables des ressources humaines. Une formation efficace développe des compétences qui sont cohérentes par rapport à la stratégie de l'entreprise et qui aident les personnes à mieux répondre aux exigences de leur travail.

Mais alors, comment savoir si le processus de formation mis en place était adéquat? Comment savoir dans quelle mesure ce qui est appris sera transféré dans les pratiques de tous les jours? Et comment être certain que ce changement dans les pratiques est bien celui qui augmentera l'efficacité et l'efficacité de l'organisation ? La fonction formation est elle bien gérée ?

Au MTFP, l'observation de la gestion de la formation fait apparaître des problèmes. Ces problèmes résultant de la gestion de la formation, compromettent certainement sa performance. C'est l'intérêt du choix de notre thème intitulé : «*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au MTFP*».

Pour atteindre l'objectif de la présente étude nous avons choisi de structurer notre plan en trois parties. La première portera sur le cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique (chapitre préliminaire). La deuxième partie sera consacrée à la conception et à la mise en application du cadre théorique et méthodologie de l'étude (chapitre premier) et enfin la dernière partie abordera les approches de solutions (chapitre deuxième) pour l'amélioration de la gestion de la formation au MTFP.

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

Dans ce premier chapitre, nous présenterons la structure qui nous a accueilli pour notre stage de fin de formation, puis évoquerons les observations de stage qui nous conduiront aux différentes problématiques.

### Section 1 : Cadre physique de l'étude et Observations de stage

La présente section nous conduira vers la découverte du Ministère du Travail et de la Fonction Publique(MTFP), puis vers les réalités de l'institution, nous permettant d'identifier les forces et faiblesses ou les opportunités et les menaces liées au fonctionnement des services et directions.

#### Paragraphe 1 : Présentation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP)

Situé au quartier Whlacodji logé dans le cinquième arrondissement de la commune de Cotonou, le MTFP est à proximité de la Société des Ciments du Bénin (SCB). Il compte à la date du 10 novembre 2011, quatre cent quarante-sept (447) agents.

La présentation physique étant faite, abordons la présentation générale du ministère, puis celle de la Direction des Ressources Humaines (DRH) où s'est déroulé notre stage.

#### I - Présentation générale du Ministère

Nous présenterons le ministère en mettant l'accent sur son historique et ses structures, puis sur sa mission et ses attributions.

## A - Historique et Structures

### 1 - Historique

Créé par décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attribution, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, le MTFP a connu dans son évolution historique plusieurs mutations liées pour la plupart aux changements institutionnels et politiques qui ont caractérisé l'histoire du Bénin.

Ainsi, du Ministère du Travail à l'indépendance le 1<sup>er</sup> août 1960, il a connu plusieurs dénominations depuis ces dernières décennies. Celles qui sont issues de ces différentes mutations sont liées pour la plupart aux changements imposés par les régimes politiques.

Initialement Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Transports (MFPTT) par Décret n° 163/PR/MFPTT du 26 mai 1967, il est devenu en 1980, Ministère de la Fonction Publique et du Travail. Après les années 1980, sa dénomination a successivement été Ministère du Travail et des Affaires Sociales (MTAS) pour être par la suite changée en Ministère du Travail, de l'Emploi et des Affaires Sociales (MTEAS) par décret n° 90-385 du 04 décembre 1990.

Les nécessités des réformes administratives dans la Fonction publique ont conduit les pouvoirs publics à opérer des changements institutionnels en créant par décret n° 92-36 du 17 février 1992 le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA) avant de se voir muté en Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA) par décret n° 2002-369 du 22 août 2002.

Enfin, à l'avènement du régime actuel en 2006, il a été scindé en deux départements ministériels à savoir : le Ministère du Travail et de la Fonction

Publique (MTFP) et le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI).

## 2 – Structures

Afin de mener à bien sa mission, le MTFP est doté de structures (cabinet, secrétariat général, directions centrales, directions techniques, structures sous-tutelle) organisées par arrêté ministériel. En effet, en dehors du Cabinet, le Secrétariat Général coordonne les activités des directions centrales ainsi que celles des trois (3) directions générales. Les directions centrales sont :

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

Au nombre des directions générales, nous avons :

- la Direction Générale du Travail (DGT) ;
- la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) ;
- la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE).

A ces structures s'ajoutent :

- six (6) directions départementales du travail et de la fonction publique ;
- quatre (4) organismes sous tutelle que sont l'Institut de Formation Sociale, Economique et Civique (INFOSEC), le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE), le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) et la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

## B - Mission et Attributions

### 1 - Mission

Aux termes du décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du MTFP, en son titre premier, le MTFP a pour mission la définition et la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de Travail et de Fonction Publique. Le Ministre est le premier responsable de l'exécution des décisions et instructions du Gouvernement dans les différents domaines de compétence du ministère et est l'ordonnateur du budget du ministère.

### 2 - Attributions

Les attributions du ministère se résument en trois volets.

Le premier volet concerne le secteur du Travail. Il est chargé de la conception, du suivi et du contrôle de la législation du Travail, de la Médecine du Travail et de la Sécurité Sociale.

Pour ce qui est du deuxième volet, la Fonction Publique, il est chargé de la définition et de l'adaptation constante du profil de la Fonction Publique aux exigences du progrès et de la modernisation. Il est également chargé de la définition et de la mise en œuvre de la politique de recrutement de l'Etat.

Le troisième volet de ses attributions concerne la formation professionnelle des Agents de l'Etat.

## II - Présentation de la Direction des Ressources Humaines (DRH)

La DRH assure la gestion du personnel du ministère. A ce titre, elle est chargée :

- de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ;

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

- du renforcement des capacités et de la valorisation des ressources humaines du ministère ;
- de l'administration des personnels ;
- des relations sociales au sein du ministère.

Afin de mener à bien ses attributions, la DRH comprend, outre son secrétariat administratif (subdivisé en trois divisions : Accueil et Courrier Arrivée, Courrier Départ et Classement, Saisie et Préparation), trois services qui sont :

- le Service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources Humaines (SPVRH) ;
- le Service de l'Administration des Personnels (SAP) ;
- le Service de la Gestion des Relations Sociales (SGRS).

A- Le Service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources Humaines (SPVRH)

Outre son secrétariat, il comprend deux (2) divisions :

- la Division des Statistiques et de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences « DSGPEC » ;
- la Division de la Gestion de la Formation et de l'Évaluation des postes et des Performances « DGFEP »).

Le Service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources Humaines est chargé de :

- l'élaboration des statistiques du personnel ;
- du développement des ressources humaines ;
- la gestion prévisionnelle du personnel ;
- la coordination des activités de recrutement pour le ministère ;
- la motivation et du suivi de l'évolution professionnelle du personnel ;

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

- la centralisation et de la prévision des besoins en formation du personnel ;
- la mise en œuvre et du suivi du plan de formation et de la programmation des actions de formation ;
- la promotion, la formation, du perfectionnement et du recyclage du personnel ;
- l'évaluation de l'impact des actions de formation sur les performances du personnel ;
- la promotion des agents inscrits sur la liste d'aptitude au regard des performances et en collaboration avec les directions techniques du ministère ;
- la description et de l'évaluation des postes de travail.

**B - Le Service de l'Administration des Personnels (SAP)**

Il comprend un(1) secrétariat et quatre (4) divisions à savoir :

- la Division des Carrières des Agents Permanents de l'Etat (DCAPE) ;
- la Division du Personnel Contractuel (DPC) ;
- la Division de la Gestion des Congés, de la Discipline et des Positions (DGCDP) ;
- la Division de la Gestion du Fichier et des Dossiers Individuels (DGFDI).

Il est chargé de :

- l'élaboration des actes d'administration par catégories ou groupes de catégories ;
- la coordination des activités de notation annuelle du personnel ;
- l'élaboration des actes de conclusions, de renouvellement, de suspension et de résiliation des contrats ainsi que des avenants ;
- la gestion du fichier et des dossiers individuels du personnel ;

- la gestion des congés, de la discipline et des positions.

### C - Le Service de la Gestion des Relations Sociales (SGRS)

Ce service comprend :

- un (1) secrétariat ;
- la division « gestion de l'intégration, des assistances et mutuelles » ;
- la division « gestion de l'hygiène, de la sécurité, de la santé au travail et des relations avec les syndicats » ;
- l'infirmier.

Il est chargé :

- de l'accueil et de toutes communications ou relations au niveau des personnels agents permanents de l'Etat et contractuels ;
- de la coordination des relations avec les syndicats et/ou les instances paritaires du ministère ;
- de la coordination des relations mutualistes et/ou de la gestion de cantine ;
- du règlement des contentieux relatifs aux personnels ;
- de la coordination des assistances aux personnels ;
- de la présentation du bilan social du ministère ;
- de l'hygiène, de la sécurité et de la santé au travail ;
- de la prévention et des soins médicaux ;
- de l'élaboration des actes d'évacuation sanitaire ;
- du point des repos sanitaires ;
- d'accorder les congés de maternité ;
- du suivi des dossiers de congé de maladie de longue durée et des congés de convalescence ;
- de la métrologie d'ambiance au travail (évaluation des facteurs de nuisance au travail) ;

- de l'information et de la sensibilisation du personnel sur le risque professionnel.

## Paragraphe 2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement du MTFP

La démarche consiste à présenter d'abord les observations ou constats faits, puis une synthèse de l'état des lieux. Cette présentation prendra en compte les principales activités relevant des attributions du responsable des ressources humaines. Il s'agit des activités relatives :

- à la notation ;
- à la formation ;
- au suivi de la carrière ;
- aux conditions de travail.

### I - Présentation des constats

#### A- La notation

Au MTFP, le mode d'évaluation des agents mis en place est la notation. Il est institué par les dispositions de l'article 52 alinéa 1 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'État et modifié par la loi n° 89-020 du 12 mai 1989 qui stipule : « Tout Agent Permanent de l'Etat en activité ou en détachement fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur ».

La notation est une méthode d'évaluation des agents qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères liés :

- aux aptitudes professionnelles ;
- aux qualités de l'agent ;
- à la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

C'est également une méthode d'appréciation qui permet d'évaluer la contribution de l'agent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

Ainsi définie, la notation comporte deux (2) éléments qui doivent être cohérents :

- une appréciation littérale ;
- une note chiffrée variant de 0 à 20.

La procédure comme décrite dans le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (SGAPE) prévoit que la notation doit avoir lieu à partir du 15 août de chaque année en comité de direction pour statuer sur la proposition de note du supérieur hiérarchique. La note retenue doit être ensuite communiquée à l'agent pour lui faire savoir ses atouts et ses insuffisances, aux fins de l'amélioration de ses performances et de son comportement.

Dans la pratique, la notation telle que prévue par la loi n'est pas respectée. Les agents du MTFP ne sont pas notés systématiquement tous les 15 août de chaque année. Les bulletins ne sont pas régulièrement remplis et signés comme le prescrivent les dispositions précitées.

En réalité, c'est lorsque les échéances des avancements et des promotions approchent que les bulletins des années antérieures sont remplis. Dans ces conditions, il arrive très souvent que ce soient des Directeurs ou responsables déjà déchargés de leurs fonctions qui procèdent à la notation. Pis encore, en l'absence de ceux-ci, ce sont des directeurs qui n'ont pas été les supérieurs hiérarchiques des agents qui procèdent à la notation. Les notes attribuées ne suivent plus la procédure sus-décrite et sont dans ces conditions négociées. Cette situation pourrait entraîner un risque d'inflation des notes, le plus souvent non objectives.

Conclusion séquentielle : *Non respect de la procédure annuelle de notation.*

Comment peut-on apprécier les aptitudes professionnelles, les qualités et la manière de servir de l'agent en l'absence de fiches de poste et de fixation d'objectifs clairs assortis d'échéancier à l'agent ?

Comme on peut en convenir, l'appréciation de ces critères de manière objective est laissée à l'initiative des supérieurs hiérarchiques qui sont seuls juges. Dans ces conditions, un même critère peut être interprété diversement par deux (2) ou plusieurs supérieurs hiérarchiques. La réglementation telle qu'elle est appliquée aujourd'hui ne permet pas d'évaluer objectivement l'agent. Il en résulte que les notes attribuées ne reflètent pas la réalité et sont certainement influencée par la nature des rapports qui lient l'agent à son supérieur hiérarchique.

Conclusion séquentielle : *Inexistence de critères de notation assortis d'indicateurs.*

Aussi, avons-nous constaté que des lettres de mission sont adressées aux Directeurs et autres responsables. Mais s'agissant des agents, aucun contrat d'objectif n'est signé avec eux, aussi bien à la DRH qu'au niveau de tout le Ministère. Les lettres de mission ne sont donc pas déclinées en objectifs. Sans contrat d'objectif et sans description de poste, il sera difficile d'évaluer et de mesurer le rendement des agents.

Conclusion séquentielle : *Non fixation d'objectifs assortis d'indicateurs objectivement vérifiables.*

## B - La formation

La formation est un mécanisme par lequel une organisation adapte ses ressources humaines à l'évolution technologique ou à l'emploi.

La politique de formation est un document qui contient les grandes orientations, les intentions de la direction générale en matière de formation en fonction de la mission et des objectifs de l'organisation.

Durant notre passage au MTFP, nous avons constaté qu'il existe un plan de formation qui est rédigé à la lumière du cadre organique qui existe aussi. Le cadre organique est un ensemble de tableaux analytiques prévisionnels, ayant pour objet la détermination, tant sur le plan quantitatif que qualitatif et sur une base pluriannuelle, des emplois ou postes administratifs permanents, jugés nécessaires au fonctionnement optimal des services publics pendant la période considérée. La période considérée par le cadre organique du M.T.F.P. est celle allant de l'an 2006 à l'an 2009. Les tableaux analytiques font état, par direction, des différents emplois, des effectifs de postes à prévoir pour chaque catégorie d'emplois, des qualifications ou profils et le niveau hiérarchique statutaire des agents devant les occuper.

Le MTFP est à son deuxième plan de formation triennal (2010-2012). Lors de l'élaboration du plan de formation, une commission est mise sur pied. Cette commission se charge de recenser les besoins de formation exprimés par les agents au niveau de chaque direction. Une fois les besoins recensés, la commission procède à leur analyse et les transcrit en actions de formations. Les actions de formations retenues dans le plan de formation sont celles qui répondent aux besoins des postes occupés par les agents (les formations requises pour tenir chaque poste de travail sont préalablement définies dans le cadre organique).

Nous avons constaté que, pour les formations qualifiantes (celles qui durent moins de neuf « 9 » mois), les agents ne manifestent pas un grand intérêt car ils n'ont pas une possibilité de valorisation de toutes les formations qualifiantes et celles-ci n'entraînent pas de reclassement (*manque d'intérêt pour les formations qualifiantes*). Certains agents du MTFP prennent même les temps de formations qualifiantes pour des temps de repos et n'y accordent pas une grande importance.

Aussi, dans les programmations de ces formations, n'y a-t-il pas une réelle coordination en ce sens que le même module de formation peut être

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

administré au même agent à plusieurs sessions différentes de formation. Différentes structures programment les actions de formation qualifiante au profit des agents. Certaines directions du ministère inscrivent des actions de formation qualifiante dans leur plan de travail annuel, qui ne sont pas forcément arrimées au plan de formation du ministère. Cet état de choses fait que l'agent de l'Etat ne progresse pas dans les aptitudes et habiletés qu'il doit développer à son poste (*manque de suivi et de coordination dans la programmation des formations qualifiantes*). Il convient de remarquer que certains agents ne bénéficient pas, sur une longue période, de ces formations qualifiantes alors qu'ils en ont besoin. Les agents, à l'issue de ces formations, ne produisent aucun rapport de fin de formation attestant leurs nouvelles aptitudes et habiletés et aucun système n'est mis en place du retour des formations afin de mesurer leurs nouvelles aptitudes à tenir leur poste.

Conclusion séquentielle : *Inexistence d'un mécanisme d'évaluation de l'impact des formations.*

Au MTFP, nous notons qu'aucun mécanisme de suivi des agents n'est institué du retour des formations, en vue d'observer ou d'évaluer le transfert des compétences en situation réelle d'emploi. Alors que chaque année, d'importants moyens sont déployés en vue de l'envoi en formation des agents, une absence totale d'évaluation des actions de formation est notée de sorte qu'aujourd'hui, personne ne peut dire avec précision si l'investissement en matière de formation impacte ou non le développement des agents et partant, la productivité du ministère.

Conclusion séquentielle : *Absence de suivi post-formation.*

Pour ce qui est des formations diplômantes (celles qui durent au moins neuf mois et donnent droit à des reclassements), la plupart des agents formés sont toujours maintenus à leur ancien poste. Ils ne sont pas affectés aux postes à pourvoir pour lesquels ils ont été formés. Ceux qui ont pu être affectés ont

obtenu leur affectation suite à des démarches personnelles après la formation et le plus souvent, à des postes intéressants pour eux et pas toujours en adéquation avec leur formation (absence de planification du processus de mise en formation).

### C- Le suivi de la carrière

La carrière est une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours du temps passé au service d'une organisation. La gestion des carrières est un processus qui consiste à gérer la carrière d'un agent de l'Etat depuis son recrutement, jusqu'à sa mise à la retraite en passant par son développement personnel auquel contribue la formation.

Le suivi de la carrière se fait à travers le mode de gestion des actes, dossiers et fichiers des Agents qui jalonnent la carrière de chaque agent dès son entrée dans la structure jusqu'à sa sortie.

La DRH centralise (par le biais du SAP) normalement toutes les informations des agents du MTFP et transmet les projets d'actes à la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) pour visa et signature.

Nous avons constaté que le service de l'administration du personnel de la DRH est contourné à certains moments au profit de la DGFP (qui s'occupe de tous les agents de l'Etat au plan national). En effet, certains agents du MTFP envoient directement leur dossier à la DGFP, du fait de leurs relations personnelles, en brûlant l'étape de la DRH. Face à des situations urgentes où des décisions doivent être prises, le service ne dispose pas de statistiques en temps réel.

Par ailleurs, la gestion des actes des agents a toujours été faite de façon manuelle, ce qui ne garantit pas une gestion efficace des actes de carrière.

Ainsi, pour obtenir le visa et la signature d'un acte concernant la carrière d'un agent, la DRH transmet les projets d'acte à la DGFP pour traitement. Le délai de traitement varie entre deux et six mois pour un seul acte de gestion. Ce délai va même parfois jusqu'à deux ans.

Conclusion séquentielle : *Base de données d'acte administratif non à jour et lourdeur administrative dans le traitement des actes de carrière.*

Qu'en est-il alors des conditions de travail ?

#### D - Les conditions de travail

Les conditions de travail sont l'ensemble des éléments directement et indirectement reliés au travail et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable par la société, et désirable par le salarié. Elles englobent :

- le cadre et l'environnement de travail ;
- les matériels et mobiliers de travail ;
- les ressources humaines.

S'agissant du premier volet, le MTFP est installé à proximité de la Société des Ciments du Bénin (SCB). Cette société pollue l'environnement de travail du MTFP par sa poussière qui nuit à la santé des agents. Aussi, avons-nous constaté que les bureaux des secrétariats et les divisions des services ne sont pas fonctionnels. Plusieurs agents partagent le même local pour leur poste de travail malgré l'exiguïté de ceux-ci.

Conclusions séquentielles : *Pollution de l'environnement de travail ; insuffisance et exigüité des bureaux.*

Pour ce qui est du second volet, nous avons remarqué que, dans certains bureaux un seul micro-ordinateur est disponible pour plusieurs cadres. Ces derniers sont contraints de travailler à tour de rôle sur le seul appareil disponible et il n'y a même pas d'imprimante ; ce qui entraîne une certaine

lenteur dans l'exécution du travail. Dans les autres services du secrétariat, il n'y a pas d'outil informatique pour effectuer le travail. Les agents du secrétariat n'exécutent que des tâches d'enregistrement et d'acheminement des courriers.

Conclusion séquentielle : *Insuffisance de matériels de travail.*

Abordant le dernier volet, nous avons analysé les informations relatives au personnel par ancienneté. Il en ressort que sur un effectif total de 447 agents soit 100 % enregistré en novembre 2011, le pourcentage des agents nouveaux (0 à 9 ans) est de 48,8 % soit 218 agents ; celui des agents ayant de l'expérience (10 à 24 ans) est de 23 % soit 103 agents et enfin le pourcentage des agents qui vont à la retraite (25 à 30 ans et plus) est de 28,2 % soit 126 agents.

Conclusion séquentielle : *Le M.T.F.P dispose d'un personnel jeune.*

Après la présentation des observations ou constats faits, nous ferons une synthèse des éléments de l'état des lieux.

## II- Synthèse de l'état des lieux

Les constats faits sur les lieux de stage comportent aussi bien des atouts que des problèmes.

### 1 - Inventaire des forces

Comme atouts pour le fonctionnement du MTFP, nous avons noté :

- l'existence d'un plan de formation ;
- l'existence d'un cadre organique ;
- le personnel est jeune.

### 2 - Inventaire des faiblesses

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

Les constats relatifs aux faiblesses du fonctionnement du Ministère peuvent être résumés comme suit :

- non respect de la procédure annuelle de notation ;
- inexistence de critères de notation assortis d'indicateurs ;
- non fixation d'objectifs assortis d'indicateurs objectivement vérifiables ;
- manque d'intérêt pour les formations qualifiantes ;
- manque de suivi et de coordination dans la programmation des formations qualifiantes ;
- inexistence d'un mécanisme d'évaluation de l'impact des formations ;
- absence de suivi post-formation ;
- base de données d'acte administratif non à jour ;
- lourdeur administrative dans le traitement des actes de carrière ;
- pollution de l'environnement de travail ;
- insuffisance et exigüité des bureaux ;
- insuffisance de matériels de travail.

Tous les problèmes spécifiques sus-énumérés sont regroupés par centres d'intérêt dans le tableau suivant :

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

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

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problème général	Problématique
1	Evaluation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- non respect de la procédure annuelle de notation ;</li> <li>- inexistence de critères de notation assortis d'indicateurs ;</li> <li>- non fixation d'objectifs assortis d'indicateurs objectivement vérifiables.</li> </ul>	Notation non objective du Personnel.	Problématique d'une notation non objective du personnel.
2	La formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manque d'intérêt pour les formations qualifiantes ;</li> <li>- manque de suivi et de coordination dans la programmation des formations qualifiantes ;</li> <li>- inexistence d'un mécanisme d'évaluation de l'impact des formations ;</li> <li>- absence de suivi post-formation.</li> </ul>	Mauvaise gestion de la formation.	Problématique de l'amélioration de la gestion de la formation.
3	Le suivi de la carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- base de données d'acte administratif non à jour ;</li> <li>- lourdeur administrative dans le traitement des actes de carrière.</li> </ul>	Gestion de la carrière peu performante.	Problématique d'une gestion peu performante de la carrière.
4	Les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pollution de l'environnement de travail ;</li> <li>- insuffisance et exigüité des bureaux ;</li> <li>- insuffisance de matériels de travail.</li> </ul>	Mauvaises conditions de travail des agents du MTFP.	Problématique d'une amélioration des conditions de travail des agents du MTFP.

*Source : Observations de stage.*

## Section 2 : Choix et vision globale de résolution de la problématique

Les éléments de l'état des lieux de base étant restitués, il convient ici de choisir la problématique de l'étude et de définir la vision globale de résolution.

### Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

Il sera question ici de choisir parmi les différentes problématiques identifiées la problématique dont la résolution s'avère utile et prioritaire. Une fois le choix effectué, nous aborderons la vision globale de résolution de la problématique.

#### I - Choix de la problématique

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de la restitution des éléments de l'état des lieux laisse percevoir que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles la DRH doit faire face pour atteindre sa mission de renforcement des capacités et de valorisation des RH du ministère. Notre étude nous a permis de dégager quatre problématiques en fonction des objectifs visés. Il s'agit de la :

- problématique d'une notation non objective du personnel ;
- Problématique de l'amélioration de la gestion de la formation ;
- problématique d'une gestion peu performante de la carrière ;
- problématique d'une amélioration des conditions de travail des agents du MTFP.

La résolution de ces quatre (4) problématiques pourra contribuer à l'amélioration des conditions de travail des agents du Ministère. Cela pourrait aussi certainement améliorer la qualité des services rendus aux usagers de ce département ministériel.

Cependant, se livrer à un tel exercice serait quelque peu illusoire compte tenu du temps imparti pour la rédaction de ce mémoire de fin de formation. C'est pourquoi, nous avons procédé à un examen approfondi des différents problèmes identifiés. Ce qui a permis de dégager une problématique sur laquelle nos efforts seront concentrés.

La formation est un investissement qui doit être non seulement rentabilisé, optimisé, mais surtout une activité de GRH qui doit être planifiée, bien gérée en vue de son efficacité et de sa pertinence. Ainsi, étant donné que le succès d'une organisation dépend d'une bonne gestion, notamment celle des ressources humaines, et compte tenu du fait que notre étude ne peut porter que sur une seule problématique, nous avons décidé d'axer notre étude sur la problématique relative à *l'amélioration de la gestion de la formation*. Le problème général est celui de la mauvaise gestion de la formation.

Les problèmes spécifiques qui sont liés à ce problème général sont :

- manque d'intérêt pour les formations qualifiantes ;
- manque de suivi et de coordination dans la programmation des formations qualifiantes ;
- inexistence d'un mécanisme d'évaluation de l'impact des formations ;
- absence de suivi post-formation.

Dans l'optique de proposer des solutions aux problèmes spécifiques relatifs à cette problématique, nous avons choisi de réfléchir sur le thème : *«Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au MTFP »*.

Intéressons-nous à présent à la justification de la problématique relative au sujet.

## II - Justification de la problématique

Gérer la formation, c'est assurer l'organisation de la formation en maîtrisant le cadre réglementaire et les outils d'analyse des besoins, de définition des plans de formation, de leur mise en œuvre et de leur suivi.

Améliorer, c'est changer en mieux ; rendre meilleur. Les évolutions technologiques et organisationnelles accroissent les déficits de qualifications et peuvent faire apparaître aussi certains excédents, ce qui crée des ajustements multiples et permanents. Il paraît donc nécessaire de prendre certaines mesures pour résoudre ces ajustements. Parmi les actions à mener, figure en bonne place la formation du personnel. La finalité des actions de formation au sein d'une structure de travail est d'améliorer les performances et la productivité du personnel dans le but d'atteindre des objectifs bien définis.

Mais force est de constater que cette place de la formation dans le processus de développement organisationnel n'est pas bien internalisée au MTFP. C'est pourquoi, il est nécessaire de revoir la pratique actuelle de la gestion de la formation afin de la rendre plus bénéfique tant au personnel qu'à la structure.

Nos observations nous ont permis de définir la problématique de la mauvaise gestion de la formation comme question principale et de relever ces manifestations. Il est important, de trouver les voies et moyens pour résoudre ce problème. C'est ce que vise cette étude : proposer des outils nécessaires à l'implantation d'un dispositif qui contribuerait à améliorer les nombreux dysfonctionnements constatés.

Ainsi, les deux (2) premiers problèmes spécifiques sont tous liés à la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante. Il s'agit du :

- manque d'intérêt pour les formations qualifiantes ;

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

- manque de suivi et de coordination dans la programmation des formations qualifiantes.

Quant aux problèmes spécifiques à savoir :

- inexistence d'un mécanisme d'évaluation de l'impact des formations ;
- absence de suivi post-formation ;

ils sont tous liés à l'absence d'évaluation post-formation.

De tout ce qui précède, la problématique spécifiée se présente comme suit :

Problème général

Mauvaise gestion de la formation.

Problèmes spécifiques

- Mauvaise gestion des actions de formation qualifiante (PS1) ;
- Absence d'évaluation post-formation (PS2).

A présent, il s'avère nécessaire de préciser la vision globale pour la résolution de la problématique.

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique

La vision globale de résolution de la problématique de l'amélioration de la gestion de la formation est présentée, d'une part par rapport au problème général et, d'autre part au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

- Approche théorique de résolution du problème général

Le problème général est la mauvaise gestion de la formation. La résolution de ce problème tiendra compte essentiellement de la nécessité d'utiliser la formation professionnelle continue comme outil de réalisation de la performance de l'organisation. Les autorités du MTFP se doivent donc d'intégrer la formation dans leur politique d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines mises à leur disposition. Pour cela, ils

doivent s'atteler à identifier et à résoudre tous les dysfonctionnements qui caractérisent le système actuel de formation.

- *Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques*

Le problème spécifique n° 1 est relatif à la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante. Sa résolution sera guidée par l'obligation de mieux organiser le programme de formation qualifiante qui s'exécute au MTFP. Il s'agit par ce moyen de contribuer à la vision de résolution du problème général.

Par conséquent, la résolution du problème spécifique n°1 se fait à partir d'une approche théorique basée sur une meilleure coordination des actions de formation qualifiante.

Quant au problème spécifique n°2 relatif à l'absence d'évaluation post-formation, il trouvera ses approches de solution, en déclinant les lettres de missions en contrat d'objectifs. Cette déclinaison permettra de voir, si l'écart observé dans l'exécution du contrat a été comblé après la formation. Ceci permettra d'envisager la nécessité d'évaluer le système de formation pour y relever les insuffisances susceptibles d'être résorbées pour le futur.

La résolution de ce problème spécifique n° 2 nécessite le choix d'une approche basée sur l'importance de l'évaluation post- formation.

*Tableau n° II : Synthèse des approches de résolution par problème.*

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Mauvaise gestion des actions de formation qualifiante.	Approche théorique basée sur une meilleure coordination des actions de formation qualifiante.
2	Absence d'évaluation post-formation.	Approche basée sur l'importance de l'évaluation post-formation.

*Source : Recherches personnelles.*

Il est à signaler que dans la mise en œuvre effective de la résolution de la problématique, le choix de la méthodologie et les résultats issus de la collecte des données sont susceptibles d'influencer la vision actuelle de résolution de la problématique.

CHAPITRE PREMIER :

CONCEPTION ET MISE EN  
APPLICATION DU CADRE THEORIQUE  
ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

A la suite de cette présentation de la problématique qui fera l'objet de notre étude, il convient de dégager le tableau de bord de l'étude (TBE) et la méthodologie.

### Section 1 : Réalisation du tableau de bord de l'étude et démarche méthodologique

Nous présenterons ici les objectifs et les hypothèses que poursuit notre étude ainsi que la substance de la revue de littérature qui servira à baliser le terrain. Nous finirons par la définition de la méthodologie adoptée pour résoudre la problématique retenue.

#### Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

A cette phase de l'étude, nous procéderons respectivement à la fixation des objectifs de recherche, à l'identification des causes possibles de chacun des problèmes retenus et formulerons les hypothèses correspondantes. Ensuite, suivra l'élaboration du tableau de bord de l'étude.

#### I - Fixation des objectifs de l'étude

Elle se fera en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

##### A - Objectif général

L'objectif général retenu dans le cadre de cette étude est : « Contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation ».

##### B - Objectifs spécifiques

Ils seront formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit pour le problème spécifique :

N°1 : de suggérer l'amélioration de la gestion des actions de formation qualifiante ;

N° 2 : d'inciter le M.T.F.P à mettre en place un mécanisme d'évaluation post-formation.

## II - Causes et hypothèse liées aux problèmes en résolution

Elles concernent essentiellement les niveaux spécifiques et sont donc formulées à partir des problèmes spécifiques identifiés. Elles pourront être confirmées ou infirmées par les résultats.

### A - Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 1

Face au problème relatif à la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante, deux causes possibles ont été retenues à savoir :

- l'insuffisance de coordination dans la gestion des formations qualifiantes ;
- la mauvaise programmation des actions de formation qualifiante.

La formation professionnelle continue vise au développement des hommes, facilitant ainsi celui de l'organisation qui les emploie. « Ce perfectionnement continu, dispensé par l'encadrement, doit compléter, approfondir, actualiser et adapter la formation initiale à celles suivies en cours de carrière. Tandis que les connaissances s'accroissent de plus en plus rapidement, les techniques, les groupes sociaux, sont soumis à un processus de changement continu » (Michel DEGUY, 1989). La mauvaise programmation des actions de formation qualifiante fait appel au plan de formation. Dans le cas spécifique du MTFP, le plan de formation est réalisé de façon triennale et l'on est au deuxième plan. Cette cause ne répond pas à la réalité observée dans l'état des lieux.

Les formations qualifiantes sont celles qui permettent aux agents d'améliorer puis de progresser dans les aptitudes et habiletés qu'ils doivent

développer au poste. L'insuffisance de coordination, manifestée par la répétition des mêmes modules de formation pour certains agents alors que d'autres n'en bénéficient pas, au niveau de la DGRCE, du MTFP à travers la DRH et de certaines directions justifie le constat fait dans l'état des lieux et peut être à la base de la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante.

C'est pourquoi l'hypothèse n° 1 peut être formulée comme suit :  
*« L'insuffisance de coordination dans la gestion des formations qualifiantes justifie la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante ».*

## B - Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 2

L'analyse du problème en résolution qui est l'absence d'évaluation post-formation nous conduit à retenir deux causes possibles qui sont :

- l'absence d'un tableau de bord ;
- la méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation (évaluation des effets de la formation sur le fonctionnement de l'organisation).

Des observations de stage, nous avons remarqué que l'organisation des formations par le MTFP est soutenue par les termes de référence qui présentent les objectifs et les résultats attendus de la formation. Mais il n'existe pas un tableau de bord pour les formations organisées par la DRH. En effet, le tableau de bord est un outil de gestion qui réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action. L'absence d'un tableau de bord à la DRH/MTFP ne nous semble pas expliquer le problème de l'absence d'évaluation post-formation. Il concourt seulement à une bonne évaluation des formations.

Alors, en retenant la méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation, nous pouvons dire que l'évaluation post-formation permet

d'observer le transfert des compétences en situation réelle d'emploi. Le supérieur hiérarchique pourrait savoir si l'écart observé a été comblé par la formation et partant, si les stagiaires appliquent ce qu'ils ont appris ; ce qui ne se fait pas. Il n'existe pas une évaluation rigoureuse de l'impact des formations sur la performance des agents et celle du MTFP.

C'est pourquoi l'hypothèse n° 2 est formulée de la manière suivante : « *la méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation explique l'absence d'évaluation post-formation* ».

Le problème général étant la manifestation de la totalité des problèmes spécifiques, la résolution des causes de chacun de ces problèmes contribuera à sa résorption. Il en résulte le tableau de bord de l'étude ci-après :

TABLEAU N° III : Tableau de Bord de l'Étude : «Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au MTFP »

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau général		Mauvaise gestion de la formation.	Contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation.		
Niveaux Spécifiques	1	Mauvaise gestion des actions de formation qualifiante.	Suggérer l'amélioration de la gestion des actions de formation qualifiante.	Insuffisance de coordination dans la gestion des formations qualifiantes.	L'insuffisance de coordination dans la gestion des formations qualifiantes justifie la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante.
	2	Absence d'évaluation post-formation.	Inciter le M.T.F.P à mettre en place un mécanisme d'évaluation post-formation.	Méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation.	La méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation explique l'absence d'évaluation post-formation.

Source : Recherche personnelle

Avant d'aborder la démarche de vérification des causes supposées il importe alors, de faire le point de la revue de littérature existant sur les différents problèmes de notre étude.

### III - La revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en réalisant le point de connaissances liées aux problèmes spécifiques en résolution.

#### A - Point des connaissances sur le problème de la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante

J. M. PERRETI (2000), clarifie la notion de formation et montre que la gestion de la formation s'inscrit dans le cadre d'une démarche fondée sur des activités à exécuter avec des moyens et selon des procédures bien déterminés en écrivant que : « la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes ».

Le mode de prise de décision des actions de formation détermine l'équité du processus. Il importe pour ne pas tomber dans le favoritisme, de déterminer les actions de formation sur une base rationnelle. La DRH doit jouer également un rôle d'information au sujet des programmes de formation, auprès des employés (Sylvie St-ONGE et al., 2004).

Alain MEIGNANT (1995), énonce l'importance de la formation qui s'inscrit dans le cadre d'une démarche, d'un système constitué de cinq piliers. Il écrit que : « le système de formation doit se fonder sur les cinq piliers ci-après pour ne pas comporter des lacunes : l'adéquation des services rendus par la formation aux besoins de l'entreprise, l'exigence selon laquelle il doit exister une politique et un plan pour qu'il y ait formation, le mode de conception des

programmes de formation et la détermination des prestataires, le suivi et le contrôle qui permettent de maîtriser les coûts et de remédier aux insuffisances en cours d'exécution du plan de formation. La visibilité des résultats permet de mesurer les impacts et la pertinence du système de formation ».

THIERRY Dominique et de SAURET Christian (1997), évoquent le lien entre la GPEC et la formation. Selon eux : « la GPEC et la formation poursuivent la capacité des organisations d'anticiper des mutations et d'intégrer la gestion de l'emploi et des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise pour combler les écarts entre ses besoins prévisionnels et ses ressources humaines. L'exigence de la cohérence des décisions visant à réduire les écarts entre les besoins et les ressources disponibles nécessite que la politique de formation soit en rapport avec la politique de mobilité et de recrutement ».

SEKIOU Lakdar et al (2004), démontrent qu'il y a un lien entre la formation, l'évaluation, la rémunération, le recrutement, l'emploi et la carrière en écrivant: « La formation est au cœur du développement organisationnel ».

J. P. CITEAU (2002), écrit : « la formation professionnelle est l'ensemble des dispositions (pédagogiques) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle ». Il décrit la nécessité de la pratique de la formation professionnelle et d'une gestion adéquate pour la réalisation de la flexibilité, la polyvalence et la performance.

## B - Point des connaissances sur l'absence d'évaluation post-formation

« La recherche d'une plus grande efficience a été et continuera d'être une des principales priorités des organisations en matière de formation » (Foucher,

1997). Pour s'en assurer, l'évaluation de l'activité de formation permet de démontrer dans quelle mesure, la formation a pu combler les besoins et contribuer à l'amélioration du rendement (Sylvie St-ONGE et al. 2004).

L'évaluation permet en effet, de déterminer les retombées de cet investissement. Elle peut se réaliser sur l'un ou plusieurs des quatre plans suivants : les réactions, l'acquisition des connaissances, les comportements et les résultats (Kirkpatrick, 1998).

Il importe de souligner que l'évaluation des réactions qui s'intéresse à la satisfaction des « clients » de la formation est de loin la plus utilisée par les entreprises (Young, 2000).

Toutefois, il est capital que les entreprises procèdent à l'évaluation des résultats, qui n'est pas encore systématique dans la plupart d'entre elles. Elles doivent savoir si les objectifs organisationnels de la formation ont été réalisés, si la formation a permis d'améliorer le rendement. Il s'agit de mesurer la rentabilité de l'apport de la formation en fonction du budget qui est alloué, pour juger de la pertinence du système ou de son amélioration (Sylvie St-ONGE et al. 2004).

L'évaluation constitue l'épreuve de vérité qui vise à mesurer les résultats et les effets de la formation. Il constitue l'un des cinq piliers de la qualité de la formation qui réalise la visibilité des résultats (Alain MEIGNANT, 1995).

Il importe de ne pas confondre les jugements de valeur sur les actions de formation, qui constituent des impressions, avec une évaluation véritable de la formation. On ne mesure pas en effet la rentabilité d'un investissement (la formation) sur des impressions. Pour le faire, il faut un processus explicite sur l'évaluation des actions visant à alimenter le management de la formation par des informations factuelles objectives permettant de prendre ou de proposer des décisions de suppression ou de réorientation d'une action en fonction des

résultats constatés, de corriger d'éventuelles dérives et de rendre compte enfin des effets produits (Alain MEIGNANT, 1995).

Il importe à présent de retenir la démarche méthodologique qui soutendra notre travail.

## Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques

Notre méthodologie comportera aussi bien une approche empirique que théorique.

### I - Approche empirique

L'approche empirique de l'étude vise à mettre en exergue la méthode d'investigation envisagée et la présentation des données.

#### A - Repère de l'enquête

##### ➤ Objectif de l'enquête

Nos investigations ont pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre étude.

##### ➤ Identification de la population mère et nature de l'enquête

La vérification des hypothèses que nous avons formulées nous a conduit à effectuer une enquête sur la base d'un questionnaire. Notre cible regroupe tous les agents (toutes catégories confondues) ayant effectué une fois, une formation qu'elle soit de longue ou de courte durée.

##### ➤ Echantillonnage

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

L'échantillon est par définition un sous ensemble de la population de base qui est interrogée après sélection lors d'une enquête. Après traitement, les résultats obtenus auprès de l'échantillon sont appliqués à la population étudiée. Pour assurer la fiabilité des résultats, l'échantillon doit être représentatif.

La population mère identifiée pour notre enquête quantitative est composée de 447 agents à savoir 400 Agents Permanents de l'Etat (APE) et 47 Agents Contractuels de l'Etat (ACE) tel que détaillé dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° IV : Répartition du personnel par statut

STATUT	APE	ACE	TOTAL
EFFECTIF	400	47	447
POURCENTAGE	89,49%	10,51%	100,00%

*Source : DRH / MTFP*

Les tableaux suivants permettront de retenir l'échantillonnage à considérer pour la réalisation de notre enquête.

Tableau n° V : Répartition du personnel par catégorie

CATEGORIES	NOMBRE	POURCENTAGE
A	173	39%
B	87	19%
C	82	18%
D	99	22%
E	6	1%
TOTAL	447	100%

*Source : DRH / MTFP*

L'échantillonnage pertinent impose de choisir la proportion des catégories professionnelles par rapport aux taux d'envoi en formation.

Ainsi, dans le dessein d'interroger le 1/4 de la population totale concernée, notre enquête portera sur 50 agents de catégorie A, 30 agents de

catégorie B, 15 agents de catégorie C, 10 agents de catégorie D et 7 agents de catégorie E soit, 112 agents.

Tableau N° VI : Echantillonnage de l'étude

CATEGORIE	A	B	C	D	E	TOTAL
EFFECTIFS	50	30	15	10	7	112

Source : Etude

## B- Stratégies de l'enquête

### 1 - Méthodes de collecte des données

Deux sortes de méthodes sont à distinguer : les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.

En tenant compte de la nature du thème de la présente étude, les méthodes qualitatives retenues sont : l'observation, l'entretien et la consultation d'ouvrages.

L'enquête sur la base de la conception d'un questionnaire relève quant à elle de la méthode quantitative.

#### ➤ L'observation

Elle consiste à nous imprégner directement du déroulement des activités et pratiques de GRH en cours au niveau des différents services ou directions fréquentées.

#### ➤ L'entretien

Nous avons procédé dans le cadre de notre étude à des entrevues directes, structurées et orientées avec certains directeurs et certains chefs de services du ministère.

Le reste du personnel a été interrogé à l'aide d'un questionnaire.

➤ La consultation d'ouvrage

Cette enquête nous a conduit, dans le cadre de l'étude, à exploiter des documents relatifs à la gestion des ressources humaines et à la formation en particulier.

Pour ce faire, nous nous sommes rendus dans la bibliothèque de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) où nous avons consulté des ouvrages traitant de la gestion des ressources humaines en général et de la formation en particulier.

1 - Techniques de dépouillement et outils de présentation des données

➤ Techniques de dépouillement

Les données recueillies suite à l'enquête sont dépouillées manuellement.

Nous avons eu recours au tableur Excel pour le traitement des données numériques ; ce qui nous a permis de déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décision et tirer les conclusions qui s'imposent.

Les différentes opinions et réflexions qui se dégagent des réponses issues des entretiens sont traitées de façon manuelle.

➤ Outils de présentation des données

Les résultats de nos investigations sont présentés sous forme de tableaux puis illustrés par des graphiques.

Les données qualitatives recueillies seront restituées par catégorie.

## II - Approche théorique

L'approche théorique concerne le seuil de décision, c'est-à-dire la règle qui sera suivie pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non.

### A - Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante

Dans le but de vérifier l'hypothèse n° 1 relative à ce problème, nous allons utiliser les données collectées à partir de notre guide d'entretien avec les responsables que nous mélangerons avec celles du questionnaire avec les agents.

Il faut noter que l'élément à retenir comme cause se trouvant à l'origine de ce problème, sera celle qui se révèle conforme aux opinions émises par la majorité des responsables et des agents.

Les questions fondamentales liées à ce problème sont formulées respectivement de la manière suivante :

1. Avez-vous suivi plusieurs fois le même module de formation ?

Oui  Non

2. Qui est l'organisateur des modules de formation dont vous avez bénéficié ?

MTFP  DGRCE  Autre

Précisez.....

.....

.....

1- Comment se fait le choix des agents devant bénéficier des formations qualifiantes ?

Plan de formation  Relation  Autre

Précisez.....

.....

.....

2- Quel est selon vous, la cause de la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante ?

Insuffisance de coordination dans la gestion de la formation

Mauvaise programmation des actions de formation

Ces données seront comparées à celles obtenues avec le guide d'entretien administré.

### B - Seuil de décision lié au problème de l'absence d'évaluation post- formations

Les approches de certains auteurs comme Patrick RIVARD et KIRKPATRICK, par rapport à la mesure des effets de la formation sur l'organisation pour apprécier l'importance de l'évaluation de la formation sur la performance de l'entreprise, nous aideront dans notre appréciation. Les questions n° 10, 11, 12 et 13 du questionnaire et celles du guide d'entretien serviront de base d'appréciation.

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

Le cadre théorique de l'étude présenté et la démarche méthodologique de vérification des hypothèses précisée, nous allons aborder la présentation des résultats de nos enquêtes.

### Section 2 : Collecte et analyse des données

Dans cette dernière section, nous allons présenter la réalisation des enquêtes, analyser les résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses de

travail émises, proposer les solutions aux différents problèmes et enfin définir les conditions de leur mise en œuvre.

## Paragraphe 1 : Collecte et présentation des données

### I - Collecte et dépouillement des données

Il y sera abordé d'une part, la collecte des données et leurs limites, puis d'autre part, la présentation des résultats.

#### A - Condition de réalisation de la collecte

Le questionnaire a été administré sur le lieu de travail des salariés. Ceci s'est fait grâce au calendrier de travail établi en commun accord avec le responsable des ressources humaines pour nous permettre d'organiser l'administration du questionnaire en vue de toucher le plus de personne. Ainsi, la réalisation de l'enquête dans le but de vérifier nos hypothèses a duré du 1er au 7 mars 2012.

Pendant cette même période, des entrevues ont été organisées sur la base du guide d'entretien.

Ce faisant, certains agents ont trouvé dans cette enquête une opportunité pour exprimer leur point de vue sur la manière dont les agents sont gérés une fois de retour de formation, mais d'autres, par contre, ont manifesté une réticence à fournir les informations demandées.

Quant à l'entrevue, elle a été réalisée grâce à des rendez-vous pris avec les responsables concernés et a eu lieu sous forme d'un dialogue libre. Toutefois, des réserves ont été aussi émises de ce côté.

#### B - Limites des données

Au cours de nos investigations, nous avons été confrontés à un certain nombre de difficultés. Elles sont dues entre autre à la lenteur avec laquelle les questionnaires ont été renseignés, la réticence de certains agents. Le temps imparti pour réaliser ce mémoire n'était pas non plus suffisant.

Toutefois ces difficultés n'ont pas eu une incidence de nature à remettre en cause l'intérêt et la portée des résultats obtenus.

## II - Présentation et analyse des résultats de la collecte

Les résultats de la collecte seront ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

Il est important de noter que le questionnaire à été administré à l'échantillon total identifié au départ qui est de cent douze (112) personnes. Toutefois, compte tenu de l'indisponibilité de certains agents, nous n'avons pu recouvrer que 109 soit un taux de 97%.

### A - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 1

A l'issu du dépouillement des fiches d'enquêtes nous avons obtenu le résultat présenté dans le tableau suivant :

*Tableau n° VII : Répartition selon la cause de la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante*

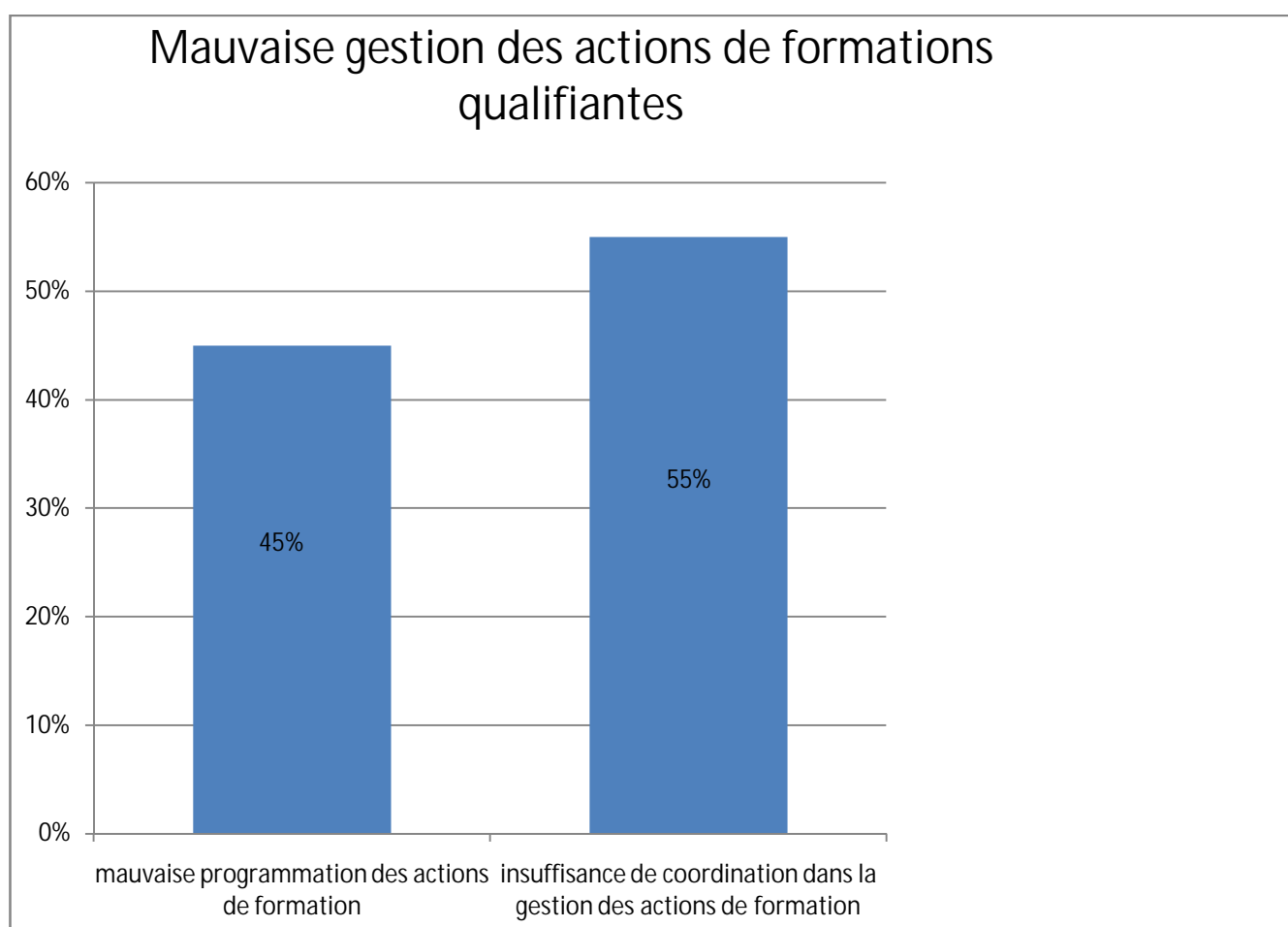
Question	Réponses	Nombres	Pourcentage
Quel est selon vous la cause de la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante ?	Insuffisance de coordination dans la gestion de la formation	60	55%
	Mauvaise programmation des actions de formation	49	45%

	Autres	0	0
--	--------	---	---

Source : Résultats des enquêtes

A la question de savoir ce qui justifie la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante, 60 agents, soit 55% ont avancé comme cause l'insuffisance de coordination dans la gestion des formations contre 49 agents, soit 45% qui estiment plutôt qu'il s'agit de la mauvaise programmation des actions de formation. La cause retenue par la majorité des enquêtés est donc l'insuffisance de coordination dans la gestion des formations.

Graphique n° 1 : Mauvaise gestion des actions de formation qualifiante



Source : Résultats des enquêtes

## B - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 2

A l'issu du dépouillement des fiches d'enquêtes nous avons obtenu le résultat présenté dans le tableau suivant :

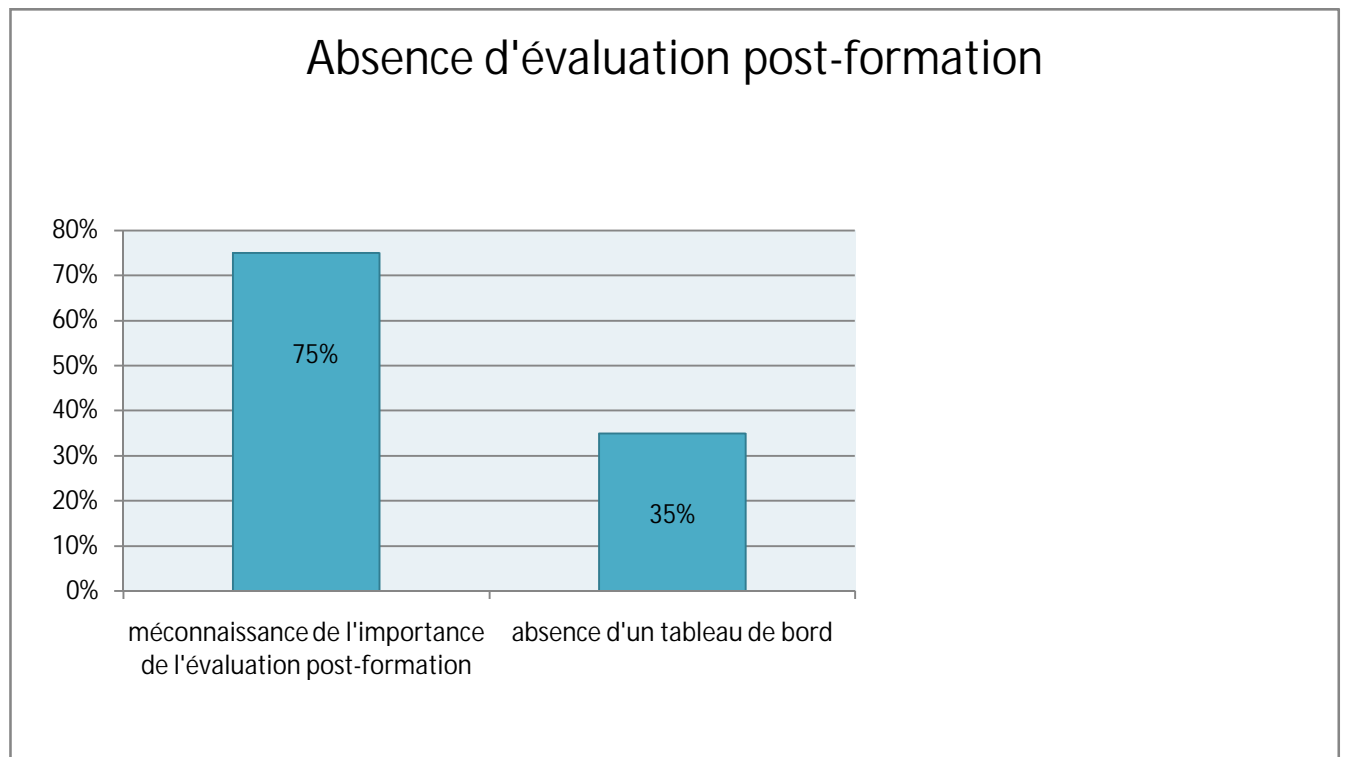
*Tableau n° VIII : Répartition selon la cause de l'absence d'évaluation post-formation*

Question	Réponses	Nombres	Pourcentage
Quel est selon vous la cause de l'absence d'évaluation post-formation ?	Méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation	82	75%
	Absence de tableau de bord	27	25%
	Autres	0	0

*Source : Résultats des enquêtes*

Concernant le problème spécifique n°2 relatif à l'absence d'évaluation post-formation, 82 agents soit 75% ont estimé que la méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation en est à la base. Pour les 27 agents restant soit 25%, la cause réside dans l'absence d'un tableau de bord de formation.

L'illustration de cette situation transparait clairement à travers le graphique suivant.

Graphique n° II : Absence d'évaluation post-formation

*Source : Résultat des enquêtes*

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Elle consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir des données d'enquêtes afin d'établir le diagnostic.

A - Vérification des hypothèses1 - Degré de vérification de l'hypothèse n°1

De l'analyse des données mobilisées, il ressort que les agents sont conscients de la manière dont la pratique de la formation est gérée au MTFP. En effet, ils reconnaissent tous l'importance de certains outils de gestion des ressources humaines tel que le plan de formation depuis son élaboration jusqu'à sa mise en œuvre. C'est la question de la mise en œuvre qui est la plus délicate. La majorité (60 agents soit 55%), estime que la mauvaise gestion des actions de

formation qualifiantes s'explique par l'insuffisance de coordination dans la gestion des formations qualifiantes. Ceci nous permet de dire que notre hypothèse n°1 est vérifiée.

## 2 - Degré de vérification de l'hypothèse n°2

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif l'absence d'évaluation post-formation, 82 agents soit 75% ont estimé que la méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation est à la base de ce problème. Ceci nous amène à déduire que notre hypothèse n°2 est vérifiée.

## B - Etablissement du diagnostic

### 1 - Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que l'insuffisance de coordination dans la gestion des formations qualifiantes justifie la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante.

### 2 - Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous conduit à conclure que la méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation explique l'absence d'évaluation post-formation.

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

Nous essaierons d'une part, de définir les actions à mener pour une amélioration du système de formation et d'autre part, d'évoquer les conditions devant favoriser cette amélioration.

### Section 1 : Les moyens de résolution des problèmes spécifiques

Rappelons ici que notre objectif général est de contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation et que pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques. Les causes supposées nous ont conduites à formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic. A partir de ces derniers, nous pourrions proposer des approches de solutions et proposer les conditions de mise en œuvre pour une amélioration de la gestion de la formation.

#### Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème spécifiques n°1

Pour trouver une solution au problème de la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante, nous proposons à la DRH / MTFP de concevoir et d'élaborer des outils efficaces de collecte des besoins en formation. Les personnes susceptibles de suivre lesdites formations devront être retenues de manière à ce que les formations soient en adéquation avec les postes occupés (les besoins du service) ou à la formation initiale en vue d'un meilleur rendement.

Nous proposons aussi aux responsables en charge de la formation à la DRH/MTFP, quelques outils pour une bonne identification des besoins en formation. (Voir annexe n° IV)

La démarche d'élaboration du plan de formation telle que décrite dans l'état des lieux veut qu'une fois le document élaboré, il soit diffusé à l'échelle de

l'organisation pour créer un climat de transparence permettant de réduire la méfiance au sujet de la gestion de la formation.

Par rapport à la transparence du système, il faut également insister sur le fait que le personnel du MTFP doit comprendre que les personnes bénéficiaires des actions de formation, le sont non en raison des relations qu'elles ont avec leurs supérieurs, mais parce que leur départ en formation répond à un besoin du ministère. Entre autre, il serait utile d'organiser à l'endroit des responsables en charge de la formation à la DRH/MTFP, une formation sur les techniques d'identification des besoins. Cette formation permettra aux responsables d'identifier plus aisément les réels besoins en formation des agents du ministère.

Une attention particulière doit être accordée à la motivation des agents pour les formations qualifiantes. Ces formations peuvent être organisées en un système modulaire de sorte que la validation d'un certain nombre de module puisse donner droit à un certificat pouvant permettre par exemple un changement d'échelle à l'intérieur d'une même catégorie ou une bonification du point d'indice. Cet état de chose fera que les agents vont s'intéresser aux formations qualifiantes.

Pour une meilleure coordination, il faudra centraliser la programmation de toutes les actions de formation au sein du SPVRH / DRH. En conséquence, toutes les structures devant dispenser une formation au bénéfice des agents du ministère devront s'adresser au SPVRH. Ce dernier, devra disposer d'un fichier électronique mentionnant :

- la liste des formations nécessaires pour chaque agent en fonction de son poste ou de son plan de carrière ;
- la liste des formations déjà suivies par chaque agent ;
- la liste des formations à suivre.

Toute programmation de formation à l'intention d'un agent devra prendre en compte ce canevas. Cette méthode ne sera efficace que si le fichier est régulièrement mis à jour.

Enfin, nous proposons un exemple de test qui permettra aux responsables en charge de la formation de s'auto-évaluer et d'évaluer leur capacité à renseigner les agents sur tout ce qui concerne la pratique de la formation dans l'organisation. (Voir annexe n° V)

### Paragraphe 2 : Approches de solutions au problème spécifique n°2 relatif à l'absence d'évaluation post-formation

L'évaluation représente le moment ultime, l'épreuve de vérité où peuvent être déterminées les retombées de l'investissement que représente la formation.

Ainsi, le MTFP doit procéder à l'évaluation sur les trois plans suivants : les performances des formés, l'application ou le transfert des acquis en situation de travail (comportements), le degré d'atteinte des résultats.

L'aptitude des supérieurs hiérarchiques à mesurer les performances des agents formés à leur poste est autant importante que les autres niveaux d'évaluation des actions de formation.

Mais les deux derniers niveaux, l'évaluation de la mise en œuvre des acquis (les comportements) et l'évaluation des effets de la formation sur la performance organisationnelle (les résultats) sont les plus utiles au regard de l'absence d'évaluation post-formation.

#### I - L'évaluation de la mise en œuvre des acquis

Encore appelée évaluation des comportements, elle vise à vérifier si les apprenants utilisent les acquis de leur formation pour exécuter le travail.

Dans ce contexte, comment s'assurer au MTFP, que les apprenants mettent en œuvre en situation de travail, les connaissances acquises à l'occasion de la formation ? L'observation de l'apprenant à l'issue de la formation, dans son milieu de travail est une possibilité qui nécessite cependant la collaboration de son supérieur hiérarchique. En effet, ce dernier est le plus apte à observer de façon continue l'employé dans l'accomplissement de ses tâches. Sur la base d'un guide mis à sa disposition, le supérieur hiérarchique devra relever les améliorations constatées sur son collaborateur ayant subi une formation. Ce guide doit être préparé par la structure en charge de la formation sur la base des objectifs fixés pour la formation.

## II - L'évaluation de l'impact de la formation

Sur le plan des résultats, il s'agit à présent de se demander si l'activité de formation a réellement contribué au succès de l'organisation. Dans ce cas, l'évaluation permet de juger de la réalisation des objectifs organisationnels de la formation. Le MTFP comme beaucoup d'entreprises n'évalue pas la formation sur ce plan. Mais comment procéder à cette évaluation ?

Du retour des formations, les agents ne sont pas notés, afin de vérifier l'atteinte des objectifs fixés avant la formation.

Il existe de véritables difficultés de mesure des impacts organisationnels de la formation en l'absence d'outils permettant de détecter la part de la formation sur les résultats de l'entreprise.

Ainsi, pour évaluer la contribution de la formation au succès de l'organisation, l'étape relative au comportement (évaluation de la mise en œuvre des acquis) est un préalable. La non réalisation de cette mesure préalable empêche de juger de la contribution ou non de la formation à la réussite organisationnelle. En effet, en présence d'une amélioration de la performance

de l'entreprise, on peut conclure au succès de la formation, alors que les apprenants n'ont même pas mis en œuvre les connaissances acquises.

Lorsque cette étape de mise en œuvre des acquis de la formation a révélé que la performance de l'organisation s'est accrue, on peut commencer sous quelques réserves à penser à un impact des actions de formation sur la réussite organisationnelle.

Mais la difficulté est plus grande en cas de contre-performance de l'organisation. Dans une telle situation, si la formation a eu des impacts véritables sur l'amélioration du travail des employés alors que d'autres facteurs comme la concurrence ont affecté le résultat de l'organisation, comment peut-on mettre en lumière les mérites des actions de formation ?

Toutes les mesures de la formation que nous avons envisagées ne permettent pas de s'intéresser qu'à l'évaluation de l'efficacité de la formation. Mais la performance de la formation outre son efficacité, implique également son efficience. Le calcul des coûts, directs et indirects, engagés lors des programmes de formation est souvent possible, rendant ainsi aisée l'évaluation de l'efficience. Mais, ce sont les impacts de la formation qui nous intéressent ici en raison du problème spécifique n° 2 que nos solutions visent à résorber.

De toute façon, les solutions proposées ne peuvent être une réalité que sous certaines conditions ; ce qui nous amène à aborder les conditions de mise en œuvre des solutions proposées dans la section suivante.

## Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et synthèse de l'étude

### Paragraphe 1 : Conditions de mise en œuvre

Toutes les propositions faites ne serviront que si les autorités du MTFP perçoivent en premier lieu, l'intérêt que représente la fonction RH dans le succès de la structure.

Ainsi, les facteurs suivants influenceront de façon qualitative la gestion de la formation :

- la volonté politique des responsables du ministère ;
- la disponibilité des cadres compétents et motivés à faire de la formation, un levier de développement de l'organisation ;
- la création d'un environnement de confiance.

Pour favoriser l'émulation de ces conditions, il faudra veiller à la mise en œuvre des recommandations suivantes.

### Paragraphe 2 : Recommandations

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.

#### I - Recommandations à l'endroit des autorités du MTFP

Pour qu'une amélioration de la gestion de la formation soit effective au niveau du MTFP, il faudra :

- impliquer (de façon notable et constructive), les partenaires sociaux dans la politique de gestion des actions de formation en vue du rétablissement de l'équité et de l'orthodoxie ;
- doter la DRH des moyens matériels et financiers nécessaires adéquats afin de mieux assurer, les charges à elle confiées.

## II - Recommandations à l'endroit de la DRH

La DRH assure le renforcement des capacités et la valorisation des ressources humaines du ministère. Ainsi, à travers le SPVRH qui est chargé entre autres de l'évaluation de l'impact des actions de formation sur les performances du personnel, elle devra mener un certain nombre d'actions que sont :

- concevoir et adopter les outils (la fiche de poste et le référentiel des compétences de la structure) afin de rationaliser les actions de formation et de prévenir les situations de contre performance ;
- mettre en place une procédure qui consistera à :
  - éviter le favoritisme dans le choix des bénéficiaires de la formation ;
  - éviter de faire participer les mêmes agents aux mêmes modules de formation plus d'une fois ;
  - éviter l'inadéquation des actions de formation avec les postes occupés par les agents et leurs profils ;
  - établir, avant la tenue de la formation, les critères et les niveaux d'évaluation qui seront utilisés ;
  - développer des outils valides pour mesurer le ou les critères d'évaluation choisis ;
  - recueillir des données complètes et procéder à une analyse adéquate ;
  - veiller à ce que les coûts engendrés par l'évaluation ne dépassent pas ses bénéfices ;

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

- choisir des personnes dont l'objectivité est reconnue pour procéder à l'évaluation ;
- mettre en pratique les conclusions de l'évaluation.
- impliquer le personnel en général et les supérieurs hiérarchiques en particulier dans la gestion de la formation au MTFP ;
- améliorer le système d'information et de communication de la structure.

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

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

Tableau n° IX : Synthèse de l'étude (TSE)

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES	DIAGNOSTICS	SOLUTIONS
Niveau général		Mauvaise gestion de la formation.	Contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation.				
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	Mauvaise gestion des actions de formation qualifiante.	Suggérer l'amélioration de la gestion des actions de formation qualifiante.	Insuffisance de coordination dans la gestion des formations qualifiantes.	L'insuffisance de coordination dans la gestion des formations qualifiantes justifie la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante.	Insuffisance de coordination dans la gestion des formations qualifiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Communication sur la gestion de la formation à l'endroit des salariés ;</li> <li>. Adéquation de la formation avec le poste occupé ;</li> <li>. Diffusion du plan de formation, à l'échelle de l'organisation</li> <li>. Choix rationnel des bénéficiaires de la formation selon la méthode de détermination des besoins</li> <li>. Motivation des agents pour les formations qualifiantes</li> <li>. Centraliser la programmation de toutes les actions de formation au sein du SPVRH.</li> </ul>
	2	Absence d'évaluation post-formation.	Inciter le MTFP à mettre en place un mécanisme d'évaluation post-formation..	Méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation.	La méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation explique l'absence d'évaluation post-formation.	Méconnaissance de l'importance de l'évaluation post-formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Pour l'évaluation de la mise en œuvre des acquis : Combiner l'observation par le supérieur hiérarchique de l'employé en situation de travail, avec les informations issues de l'appréciation des performances ;</li> <li>. Pour l'évaluation de l'impact de la formation : évaluer la mise en œuvre des acquis de la formation, et vérifier si la performance du MTFP s'est accrue.</li> </ul>



## CONCLUSION

Dans la « course au savoir », la compétence représente avant tout ce qui peut être gagné par une organisation. Le développement de compétences nécessitées par les besoins de l'entreprise apporte à celle-ci un avantage concurrentiel. A l'opposé, l'organisation qui ne se préoccupe pas de la formation risque de voir le réservoir de ses compétences s'affaiblir, ce qui restreindra son adaptabilité au changement.

En raison des frais élevés engagés dans la formation, il est capital de conduire cette sous-fonction de l'organisation de façon rationnelle en instaurant un dispositif pour une validation des acquis de la formation. Dans cette optique, l'évaluation de la formation est primordiale et revêt de ce fait un intérêt certain.

Notre recherche effectuée au MTFP sur la gestion de la formation a fait ressortir des insuffisances. En vue de la résolution des insuffisances, il faudra d'une part, pour la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante, que la DRH veille à la bonne identification des besoins de formation, à la coordination et au suivi des actions de formation en centralisant toutes les actions au niveau du SPVRH, puis à la motivation des agents. D'autre part, pour l'absence d'évaluation post-formation, il est important que l'évaluation de la mise en œuvre des acquis et l'évaluation de l'impact de la formation soit effective pour une amélioration de la gestion de la formation au MTFP.

En effet, on ne forme pas pour former, mais pour contribuer au développement de l'organisation et des employés. Pour que ce développement attendu de la mise en œuvre de ces solutions soit possible, il faut que les autorités du ministère impliquent les partenaires sociaux dans la politique de gestion des actions de formation en vue du rétablissement de l'équité et de l'orthodoxie et dotent principalement la DRH des moyens humains, matériels et financiers nécessaires adéquats.

Aussi, faut-il que la DRH puisse concevoir et adopter les outils tels que la fiche de poste et le référentiel des compétences de la structure afin de rationaliser les actions de formation et de prévenir les situations de contre performance ; puis améliorer le système d'information et de communication de la structure.

Loin d'avoir cerné tous les contours de l'amélioration de la gestion de la formation, ce travail servira de point de départ à une réflexion en la matière afin qu'elle devienne une réalité et s'impose dans toutes les structures aussi bien publiques que privées.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## I- Ouvrages généraux

- 1- BELANGER, BENABOU, BERGERON, FOUCHER, PETIT, (1997) : « Gestion stratégique des ressources humaines », édition GAËTAN MORIN, Montréal.
- 2- BOURDON, J., (1974) : « Le Personnel Communal », édition BERGER, Paris.
- 3- CITEAU Jean-Pierre (2002) : « *gestion de ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques* », 4<sup>ème</sup> édition, Dalley Paris, 227 pages.
- 4- DEGUY Michel (1989), « *Politique des ressources humaines dans l'entreprise* », les éditions d'organisation. P.149
- 5- PERETTI Jean-Marie : (2001) « *Ressources humaines et gestion des personnes* » 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 222 pages.
- 6- ST-ONGE, Sylvie. AUDET, Michel. HAINES, Victor. (2004) : « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, 706 pages.

## II- Ouvrages spécifiques

- 1- MEIGNANT, Alain. (1995) : « Manager la formation », Paris, Liaisons et Convergence S.A., 342 pages.
- 2- RIVARD, Patrick. (2009) : « La gestion de la formation en entreprise – pour préserver et accroître le capital-compétence de votre organisation », Canada, Presses de l'Université du Québec, 266 pages.
- 3- SEKIOU, L. et al. (2004) : « Gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Boeck, p.89.
- 4- THIERRY, D. et C. SAURET (1997) : « La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences », Paris, l'Harmattan.

## III – Mémoires

- 1- AKOBI Boni (2007) « Quelle gestion de la formation pour servir la performance des Ressources Humaines du Port Autonome de Cotonou ? » UAC, ENAM, GRH2, Cycle II.
- 2- ALITONOU DASSI Sophie (2009) « Contribution à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post-formation dans les entreprises béninoises : cas de la SOBEMAP » UAC, ENAM, GRH2, Cycle II.
- 3- BADOU Christelle Inès (2009) « Contribution à l'amélioration du système de gestion de la formation au MPDEPP-CAG » UAC, ENAM, GRH2, Cycle II.
- 4- OROU YOROU G. Denise (2007) « Problématique de l'organisation et de la Gestion de la formation professionnelle Continue au Ministère du Travail et de la Fonction Publique : Cas de la Direction Générale du Travail » UAC, ENAM, GRH2, Cycle II.

#### IV - Textes législatifs et réglementaires

- 1- Décret n° 026/MTAS/DC/DGPE/SACAD du 9 janvier 1991 au sujet de la notation des Agents Permanents de l'État ;
- 2- Décret n° 2006-408 du 10-08-2006 portant création du MTFP ;
- 3- Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

#### VI – Site Web

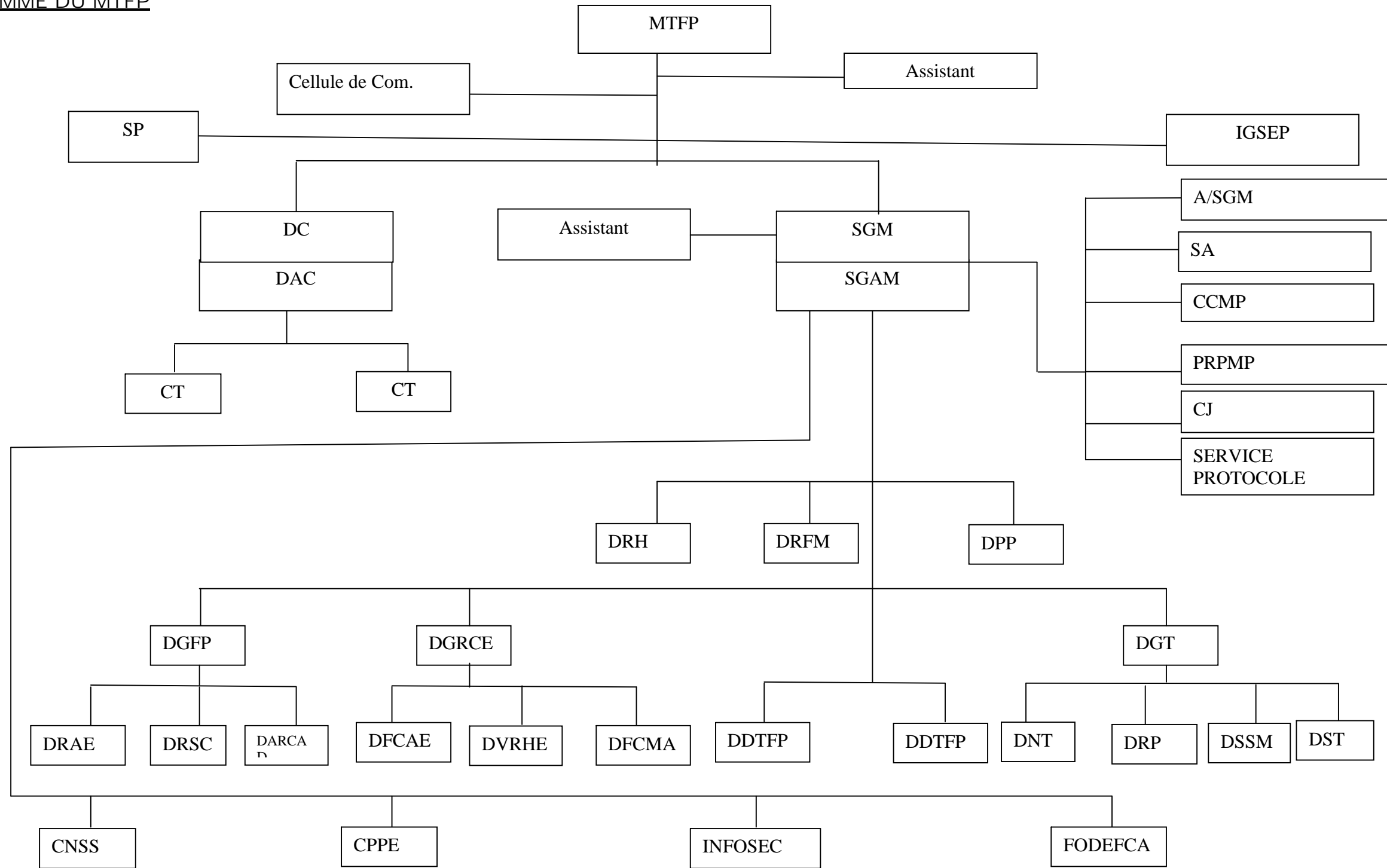
- 1- [www.cedip.equipement.gouv.fr](http://www.cedip.equipement.gouv.fr)
- 2- [www.uved.fr](http://www.uved.fr)
- 3- [www.skillway.org](http://www.skillway.org)
- 4- [www.sqep.ca](http://www.sqep.ca)
- 5- [www.laboratoire-gestion-entreprise.com](http://www.laboratoire-gestion-entreprise.com)



***ANNEXES***

# ANNEXE N° 1

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DU MTFP



# ANNEXE N° 2

## QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DU PERSONNEL DU MTFP

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation du cycle II en gestion des ressources humaines à l'ENAM, nous avons choisi, à l'occasion de notre stage pratique à la DRH/MTFP, de mener notre réflexion sur le thème : « contribution à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post- formation au MTFP ».

Une étude sur un thème aussi important ne peut se réaliser avec succès sans votre bienveillante participation. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir sacrifier un bout de votre temps en répondant au questionnaire ci- après :

### I- IDENTIFICATION DE L'ENQUÊTÉ

1- Quelle est votre catégorie socio professionnelle ?

- Catégorie A                       Catégorie B                       Catégorie C  
 Catégorie D                       Catégorie E

2- Quelle est votre ancienneté ?

- 0 à 5 ans                       5 à 10 ans                       10 à 15 ans  
 15 à 20 ans                       20 à 25 ans                       25 ans et plus

3- Quel poste occupez-vous dans votre service ?

.....  
 .....

### II- PROGRAMMATION DES ACTIONS DE FORMATION QUALIFIANTES

4- De quel type de formation avez-vous bénéficié depuis que vous êtes à votre poste ?

- Qualifiante                       Diplômante                       Les deux

Précisez.....  
 .....

5- Combien de fois êtes-vous déjà allé en formation ?

- Une fois                       Deux fois                       Plus

Précisez.....

6- Avez-vous suivi plusieurs fois le même module de formation ?

- Oui                       Non

7- Qui est l'organisateur des modules de formation dont vous avez bénéficié ?

- MTFP                       DGRCE                       Autre

Précisez.....  
 .....

8- Comment se fait le choix des agents devant bénéficier des formations qualifiantes ?

- Plan de formation                       Relation                       Autre

Précisez.....  
.....

## II- IMPACT DES ACTIONS DE FORMATION

9- Existe-t-il un mécanisme pour apprécier les performances des agents à l'issue de leur formation ?

- Oui     Non

Si non, comment reconnaître les aptitudes des agents à exercer des emplois supérieurs ?.....  
.....

10- Pensez-vous que l'inexistence de mécanisme d'évaluation de l'impact des formations sur la productivité des services est due à :

Absence d'un tableau de bord

Méconnaissance de l'importance de l'évaluation des actions de formation

11-Pensez-vous que les formations dont vous bénéficiez vous aident à mieux assumer vos fonctions ?

- Oui     Non

12-Quelles propositions faites-vous alors pour que les formations reçues par les agents permettent aux services de produire un meilleur rendement ?.....  
.....

*Merci pour votre collaboration.*

# ANNEXE N° 3

*GUIDE D'ENTRETIEN A L'ENDROIT DES RESPONSABLES  
(DIRECTEURS ET CHEFS DE SERVICE)*

1- Qu'est-ce qui explique à votre avis, l'absence d'évaluation post-formation ?

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

2- Existe-t-il un mécanisme de suivi post-formation ?

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

3- Est-ce que selon vous, il est important d'évaluer les agents à leur retour de formation ?

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

4- Quelle suggestion pourrez-vous faire pour améliorer cette situation d'absence d'évaluation post-formation ?

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

Merci pour votre collaboration.

# ANNEXE N° 4

Tableau n° VII: Quelques moyens de collecte de besoins de formation

Moyens et description	Avantages	Inconvénients	Recommandations
Entretien : discussion entre deux personnes ou une personne et un groupe de personnes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aide à révéler les sentiments, les causes et les solutions possibles ;</li> <li>2. Donne la chance aux membres de l'organisation d'exprimer leurs opinions et suggestions.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coûte cher en temps ;</li> <li>2. Est difficile de quantifier les résultats ;</li> <li>3. L'interviewé peut se sentir sur la « sellette ».</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer le protocole au besoin ;</li> <li>2. Porter attention à l'écoute et surtout ne pas porter de jugement ;</li> <li>3. Eviter que l'entretien ne soit vu comme un moyen de vente d'un programme de formation.</li> </ol>
Questionnaire : ensemble de questions incluses dans un document pour recueillir des faits spécifiques concernant les besoins de formation.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rejoint plusieurs individus en peu de temps ;</li> <li>2. Coûte peu cher ;</li> <li>3. Favorise une réponse sans crainte ou gêne ;</li> <li>4. Les renseignements sont faciles à résumer et à analyser.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elimine les réponses imprévues</li> <li>2. Peut être difficile à mettre au point ;</li> <li>3. Ne cerne pas facilement les problèmes et les solutions ;</li> <li>4. Permet un faible taux de réponse.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emettre des formulaires selon les besoins ;</li> <li>2. Garder l'anonymat ;</li> <li>3. Les questions devront engendrer des résultats favorables et défavorables à la formation.</li> </ol>
Tests et examens : interrogations sous forme écrite ou orale auxquelles on soumet certains individus afin de découvrir leurs potentialités.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aident à découvrir des déficiences spécifiques chez les individus ;</li> <li>2. Aident à trouver des candidats à qui il est possible d'accorder une formation ;</li> <li>3. Aident à rapporter et à comparer les résultats.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La fidélité et la validité des tests et examens laissent souvent à désirer ;</li> <li>2. Les résultats obtenus ne sont pas souvent concluants.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les tests doivent être valides et fidèles ;</li> <li>2. Les tests doivent être pertinents ;</li> <li>3. Chaque test doit servir un but spécifique.</li> </ol>
Analyse des emplois et évaluation des rendements : consultation des renseignements déjà accumulés sur l'employé.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Donnent des renseignements précis quant aux postes occupés par les employés et sur leur rendement ;</li> <li>2. Morcèlent l'emploi et découvrent les parties qui ont besoin de formation.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coûtent cher ;</li> <li>2. Obligent une analyse d'emploi ;</li> <li>3. Découvrent les besoins des employés et non ceux de l'organisation.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'analyse de l'emploi doit être claire et précise ;</li> <li>2. Il doit y avoir un lien entre l'analyse de l'emploi et le rendement actuel ;</li> <li>3. Il faut consulter l'employé au sujet de son travail et de son rendement.</li> </ol>

*Source : Mémoire BADOU Christelle (GRH/2009)*

# ANNEXE N° 5

*Tableau n° VIII : Comment communiquez-vous sur la fonction formation ?*

N°	TEST	1	2	3	4	5
1	La présentation de vos programmes (catalogues, brochures...) permet-elle aux hiérarchiques et aux salariés de se faire une idée précise des objectifs visés et des profits qui peuvent en être retirés ?					
2	Après les actions de formation importantes, faites-vous un rapport sur les résultats obtenus aux responsables concernés ?					
3	Disposez-vous d'un tableau de bord qui vous permette de rendre compte, au-delà des informations administratives classiques (nombre de stagiaires, d'heures, etc.) de l'état d'avancement de la réalisation des orientations politiques de la formation ?					
4	Avez-vous mis en place un plan d'amélioration de la qualité des services rendus à l'entreprise par la formation ?					
5	Passez-vous suffisamment de temps, à votre avis, avec les opérationnels, pour être au courant de leurs problèmes et de leurs besoins ?					
6	Le comité de Direction consacre-t-il un temps qui vous paraît suffisant pour débattre des objectifs et des résultats de la formation ?					
7	La fonction Personnel s'applique-t-elle à elle-même les principes de gestion de Ressources Humaines et de management qu'elle demande aux opérationnels de mettre en œuvre ?					
8	Le passage par la fonction formation, à temps plein ou à temps partiel, est-il valorisant pour la carrière d'un cadre dans votre entreprise ?					
9	Le plan de formation est-il établi en partant des besoins des opérationnels et des grandes fonctions ?					
10	A votre avis, la fonction formation est-elle considérée par les autres fonctions de l'entreprise comme un partenaire efficace dans le traitement de leurs problèmes de compétences ?					

*Source : Extrait de "Manager la formation" Alain MEIGNANT (p53)*

## Table des matières

Chapitre préliminaire : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique	
Section 1 : Cadre physique de l'étude et Observations de stage.....	7
Paragraphe 1 : Présentation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) .....	7
I - Présentation générale du Ministère.....	7
A - Historique et Structures.....	8
1 - Historique .....	8
2 – Structures .....	9
B - Mission et Attributions .....	10
1 - Mission .....	10
2 - Attributions .....	10
II - Présentation de la Direction des Ressources Humaines (DRH).....	10
A - Le Service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources Humaines (SPVRH).....	11
B - Le Service de l'Administration des Personnels (SAP) .....	12
C - Le Service de la Gestion des Relations Sociales (SGRS) .....	13
Paragraphe 2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement du MTFP.....	14
I - Présentation des constats.....	14
A - La notation.....	14
B - La formation.....	16
C- Le suivi de la carrière .....	19
D - Les conditions de travail .....	20
II- Synthèse de l'état des lieux .....	21
1 - Inventaire des forces .....	21
2 - Inventaire des faiblesses.....	21
Section 2 : Choix et vision globale de résolution de la problématique .....	24
Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet.....	24
I - Choix de la problématique.....	24
II - Justification de la problématique.....	26
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique.....	27
Chapitre premier: Conception et mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'étude	
Section 1 : Réalisation du tableau de bord de l'étude et démarche méthodologique.....	31
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature .....	31

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

I - Fixation des objectifs de l'étude.....	31
A - Objectif général.....	31
B - Objectifs spécifiques .....	31
II - Causes et hypothèse liées aux problèmes en résolution .....	32
A - Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 1 .....	32
B - Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 2 .....	33
III - La revue de littérature.....	36
A - Point des connaissances sur le problème de la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante .....	36
B - Point des connaissances sur l'absence d'évaluation post-formation .....	37
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques	39
I - Approche empirique .....	39
A - Repère de l'enquête .....	39
B- Stratégies de l'enquête.....	41
1 - Méthodes de collecte des données .....	41
1 - Techniques de dépouillement et outils de présentation des données.....	42
II - Approche théorique .....	43
A - Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la mauvaise gestion des actions de formation qualifiante.....	43
B - Seuil de décision lié au problème de l'absence d'évaluation post-formations.....	44
Section 2 : Collecte et analyse des données .....	44
Paragraphe 1 : Collecte et présentation des données.....	45
I - Collecte et dépouillement des données .....	45
A - Condition de réalisation de la collecte .....	45
B - Limites des données .....	45
II - Présentation et analyse des résultats de la collecte.....	46
A - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n ° 1 .....	46
B - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 2 .....	48
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic .....	49
A - Vérification des hypothèses .....	49
1 - Degré de vérification de l'hypothèse n°1 .....	49
2 - Degré de vérification de l'hypothèse n°2 .....	50
B - Etablissement du diagnostic.....	50
1 - Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	50
2 - Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	50

*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*

Chapitre deuxième : Approches de solutions et conditions de mise en oeuvre	
Section 1 : Les moyens de résolution des problèmes spécifiques .....	52
Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème spécifiques n°1 .....	52
Paragraphe 2 : Approches de solutions au problème spécifique n°2 relatif à l'absence d'évaluation post-formation .....	54
I - L'évaluation de la mise en œuvre des acquis.....	54
II - L'évaluation de l'impact de la formation.....	55
Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et synthèse de l'étude.....	57
Paragraphe 1 : Conditions de mise en œuvre.....	57
Paragraphe 2 : Recommandations .....	57
I - Recommandations à l'endroit des autorités du MTFP.....	57
II - Recommandations à l'endroit de la DRH .....	58