



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

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

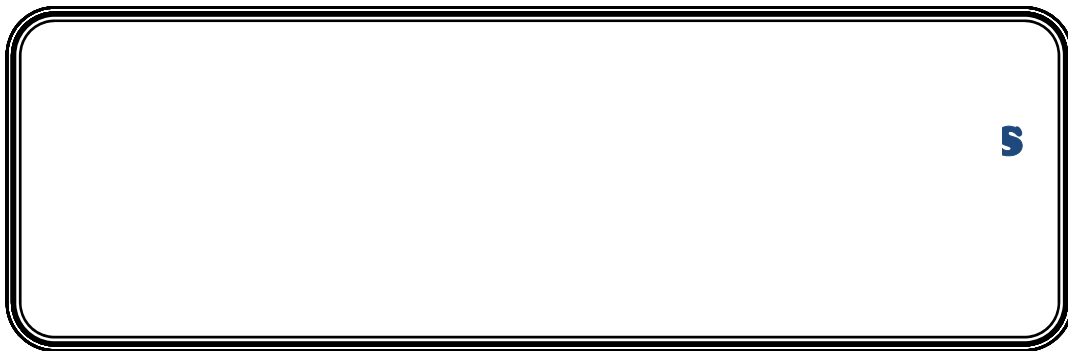
DIPLOME :
ADMINISTRATEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Filière : Gestion des Ressources Humaines

Option : Management

ANNEE ACADEMIQUE

2010-2011



Réalisé et soutenu par :

Pauline ASSEGBEDE

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Wahabou A. BAWATH,
DRH de l'ORTB

Directeur de mémoire :

M. Cosme KANGNIDE,
Enseignant à l'ENAM /UAC

31 mars 2012

IDENTIFICATION DU JURY

Président : HOUNNOUGA Antoine

Vice-président : SASSE Flavien

Membre :

DECLARATION D'ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

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

DEDICACES

A tous ceux qui espèrent en l'Eternel de tout leur cœur, leur espérance dans le Seigneur ne sera pas vaine.

REMERCIEMENTS

Je ne saurais remercier tous ceux qui m'ont soutenue à travers leurs conseils, leurs encouragements et leur assistance pour la réalisation de ce mémoire.

Mes pensées vont à l'endroit de :

- ✓ **L'Eternel, Dieu Tout Puissant** qui m'a soutenue et m'a donné la force de faire ce travail ;
- ✓ **Monsieur Cosme KANGNIDE**, Enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (E.N.A.M.) qui, malgré ses multiples sollicitations, a accepté de diriger ce travail,
- ✓ **Monsieur Antoine K. HOUNNOUGA**, Enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (E.N.A.M.) pour ses multiples conseils et encouragements durant cette formation,
- ✓ **Monsieur Wahabou A. BAWATH**, DRH de l'ORTB, pour avoir accepté de parrainer mon stage,
- ✓ **Monsieur Julien Pierre AKPAKI**, Directeur Général de l'ORTB qui nous a accordé le stage et facilité son déroulement,
- ✓ Tout le personnel de la Direction des Ressources humaines de l'ORTB, en particulier Messieurs **Marius ATCHA**, **Charles LIGAN** et **Nicaise AHOTIN**,
- ✓ **Monsieur Honoré ATOHOUN**, Chef service développement de l'ORTB, pour le courage et les conseils,
- ✓ **Monsieur Damase TCHETINME**, pour son soutien et sa compréhension,
- ✓ **Mes frères et sœurs**, pour l'amour fraternel et le soutien dont ils n'ont cessé de m'entourer durant toute cette formation,
- ✓ **Mes enfants bien aimés**, que ce travail soit pour vous un exemple à suivre pour aller plus loin
- ✓ **Tout le personnel enseignant de l'E.N.A.M** pour avoir contribué à notre formation ;
- ✓ **Les membres du jury** qui ont bien voulu sacrifier de leur temps pour apprécier ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APE	: Agent Permanent de l'Etat ;
ARAE	: Agents Régis par Accord d'Etablissement ;
CESTI	: Centre d'Etude des Sciences et Techniques de l'Information ;
CIRTEF	: Conseil International des Radios et Télévisions des Pays d'Expression Française ;
CFI	: Canal France International ;
CPU	: Complexe Polytechnique Universitaire ;
CSP	: Catégories Socioprofessionnelles ;
DFQP	: Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelles ;
DRH	: Direction des Ressources Humaines ;
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature ;
FODEFCA	: Fond pour le développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage ;
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
HAAC	: Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication
ORTB	: Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin
RH	: Ressources Humaines ;
RARHO	: Rapport de l'Audit des Ressources Humaines et Organisationnel
SGAPE	: Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Pages
Tableau I : Localisation des centres d'émissions et de réémissions.....	8
Tableau II : Effectif général de l'ORTB au 1 ^{er} janvier 2012.....	15
Tableau III : Répartition des agents par catégories.....	17
Tableau IV : Point des formations réalisées par branche en 2008 (cf. RARHO).....	19
Tableau V : Point des formations présenté à partir des rapports annuels d'activités de 2003 à 2008	20
Tableau VI : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt.....	23
Tableau VII : Point des formations de longue durée(RARHO 2008).....	27
Tableau VIII : Point des formations par catégories (RARHO 2008)	28
Tableau IX : Synthèse des approches de résolution aux problèmes spécifiques.....	30
Tableau X : Tableau de bord de l'étude.....	38
Tableau XI : Classification des agents selon les statuts professionnels	55
Tableau XII : Regroupement des questions relatives au problème spécifique du non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires de formation.....	56
Tableau XIII : Répartition des agents par corps selon leur opinion sur le problème spécifique de la non objectivité des critères de mise en formation des agents.....	57
Tableau XIV : Regroupement des questions relatives au problème spécifique de l'inadéquation des formations avec le profil du poste...	62
Tableau XV : Tableau d'ancienneté et de participation des agents à une formation.....	66
Tableau XVI : Regroupement des questions relatives au problème spécifique de l'inexistence d'une pratique d'évaluation au retour de la formation.....	68
Tableau XVII : Tableau de synthèse de l'étude.....	86 à 87

LISTE DES FIGURES

Figures	Pages
Schéma1 : Organigramme de l'ORTB.....	14
Graphique 1 : Effectif général de l'ORTB.....	15
Graphique 2 : Classification des agents selon les statuts professionnels.....	55
Graphique 3 : Existe-t-il des critères pertinents de sélection des bénéficiaires des actions de formation ?.....	57
Graphique 4 : Répartition des agents par corps selon leur opinion sur le problème spécifique de la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des actions de formation.....	58
Graphique 5 : Non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des actions de formation.....	59
Graphique 6 : Votre poste actuel vous impose-t-il le besoin d'une nouvelle formation ?.....	60
Graphique 7 : Quelle nouvelle formation votre poste vous impose-t-il ?.....	60
Graphique 8 : Selon vous la gestion de la formation répond-t-elle aux normes ?	61
Graphique 9 : Avez-vous bénéficié d'une formation au cours de votre carrière ?.....	63
Graphique 10 : Par qui est prise en charge votre formation ?.....	63
Graphique 11 : L'action de formation dont vous avez bénéficié est-elle en adéquation avec le profil de votre poste ?.....	64
Graphique 12 : Pensez-vous que cette formation pourra combler vos lacunes à votre poste ?.....	65
Graphique 13 : La formation est-elle en adéquation avec les besoins de l'Office ?	65
Graphique 14 : Ancienneté et participation des agents à une formation.....	66
Graphique 15 : Existe-t-il un pratique d'évaluation des agents à leur retour de formation ?.....	68
Graphique 16 : Pourquoi n'existe-t-il pas une pratique d'évaluation des agents à leur retour de formation ?.....	68

GLOSSAIRE

Poste : Situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution, indépendamment de son titulaire.

Ressources Humaines : Ensemble des moyens humains qu'utilise une organisation pour atteindre ses objectifs.

Analyse des besoins : Démarche organisée de recueil et traitement de données pour repérer et définir des besoins de formation.

Besoin de formation : Ecart entre les compétences réelles et les compétences nécessaires requises pour pourvoir un poste, assurer une mission, permettre des évolutions dans une situation professionnelle.

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

Le plan de formation : C'est un outil de management des ressources humaines. Elle est : « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés » (Alain MEIGNANT, 1995 : page).

La Gestion des ressources humaines au sens large recouvre trois domaines :

- **l'acquisition des ressources humaines** : par la gestion de l'emploi, les programmes de recrutement, les plans de carrière et de promotion, l'analyse des postes et l'évaluation du personnel ;
- **la gestion des rémunérations** : par l'analyse et l'évaluation des postes, la grille des salaires, la politique de rémunération, l'intéressement et la participation.

- **la gestion de la formation** : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.

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

Formation professionnelle : Ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.

Politique de formation : Ensemble des orientations définies par la direction de l'organisation et visant à mener des activités de formation en tenant compte de toutes les composantes institutionnelles de l'organisation.

RESUME

Cette étude est une contribution à l'amélioration du processus de gestion de la formation des ressources humaines de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB). L'ORTB est un établissement de service public de l'audiovisuel qui fournit un service d'intérêt général.

L'état des lieux de l'ORTB a permis d'identifier les différentes problématiques en matière de gestion des ressources humaines.

La problématique de la gestion de la formation des ressources humaines dans un office d'Etat: le cas de l'ORTB a été notre sujet de réflexion.

Le problème général qui se dégage de cette problématique est celui des dysfonctionnements observés dans le processus de gestion de la formation de ses ressources humaines.

Trois problèmes spécifiques ont été identifiés et sont liés à ce problème général. Il s'agit de :

- la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires ;
- l'inadéquation de la formation avec le profil du poste ;
- l'inexistence d'une pratique d'évaluation post formation.

La mise en place d'une politique prévisionnelle de gestion des ressources humaines, l'adoption d'un processus adéquat d'identification et d'analyse des besoins en formation et la mise en place d'une pratique d'évaluation post formation viseraient la résolution des problèmes spécifiques.

Il sera question, dans ce travail, d'adopter une démarche analytique en ce qui concerne la valorisation du capital humain de l'ORTB.

MOTS CLES :

ORTB – OFFICE D'ETAT - FORMATION - CRITERES - BESOINS

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre préliminaire :.....	5
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATION DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	5
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage.....	6
Paragraphe 1 : Présentation de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB).	6
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage.....	18
Section 2 : Ciblage de la problématique et vision globale de résolution.....	23
Paragraphe 1 : Choix et justification de la nécessité d'une amélioration du processus de gestion de la formation des ressources humaines.....	24
Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination de la vision globale de résolution des problèmes.....	25
Chapitre premier :	31
CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	31
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	32
Paragraphe 1 : Objectifs, Hypothèses et Revue de littérature	32
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche	47
Section 2 : Présentation et analyse des données.....	53
Paragraphe 1 : Difficultés rencontrées et limites des données	53
Chapitre deuxième:.....	73
APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	73
Section 1 : Les approches de solution aux différents problèmes.....	74
Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème spécifique n°1.....	74
Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°2 et 3.....	76
Section 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions et la synthèse de l'étude.....	80
CONCLUSION GENERALE	87
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	90
ANNEXES.....	92
QUESTIONNAIRE.....	92



INTRODUCTION GENERALE

Des ressources humaines compétentes sont d'une importance capitale pour la performance d'une organisation. En effet, qui mieux que les hommes et les femmes au contact des clients et des problèmes peuvent apporter la réactivité nécessaire comme une réponse aux exigences d'un environnement concurrentiel et permettre aux entreprises de rester performantes?

C'est pourquoi, toute organisation qui veut atteindre ses objectifs doit nécessairement mettre un accent particulier sur le développement de ses ressources humaines qui constituent le premier facteur de création de richesses.

L'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le développement de la technique et la mondialisation de l'économie ont amené des changements majeurs dans les processus de production des biens et des services avec pour corollaire la remise en cause permanente des compétences acquises. Dès lors la formation professionnelle continue devient nécessaire en vue d'actualiser les compétences, c'est-à-dire le savoir, le savoir-faire et le savoir-être et d'intégrer de nouvelles connaissances de nouveaux réflexes dans les habitudes professionnelles.

Dans toute entreprise moderne qui s'inscrit dans une vision de gestion efficace et efficiente, la formation professionnelle continue des ressources humaines apparaît comme un outil de gestion capital pour la qualité des prestations vis-à-vis des usagers ou des partenaires.

Cette réalité n'épargne pas l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin, un organe de service public. De plus, l'ORTB doit lutter contre la concurrence que lui impose son environnement avec la libéralisation de l'espace audiovisuel au Bénin depuis 1990.

En dehors de sa traditionnelle mission d'informer, d'éduquer et de divertir, l'ORTB, malgré son statut d'établissement audiovisuel de service public doit se transformer en une entreprise publique moderne et ambitieuse.

Aussi, doit-elle rechercher et obtenir des financements à même de pérenniser son action et lui permettre d'exister et de se maintenir dans cet univers de plus en plus concurrentiel.

La problématique qui se pose est de savoir comment participer à cette dynamique? L'ORTB en tant qu'entreprise ne peut assurer sa survie dans un contexte nouveau ou plusieurs approches du développement des médias sont utilisées, sans une véritable mutation source de progrès, notamment au niveau de sa gestion.

Pour relever ce défi, l'entreprise doit nécessairement compter sur son capital humain dont, la formation est l'un des moyens les plus à même de combler les déficits de qualification et faire face aux incertitudes liées au développement des organisations. C'est à notre sens, l'intérêt du choix de notre sujet intitulé : **Problématique de la gestion de la formation des ressources humaines dans un Office d'Etat : cas de l'ORTB.**

L'objectif général de la réflexion est d'apporter notre contribution à l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans la perspective d'un meilleur rendement de l'entreprise ORTB. La formation étant un élément important de la politique globale de gestion et de développement des ressources humaines¹. Elle a pour avantage d'améliorer les compétences du personnel de toute entreprise. Or, des observations faites à l'ORTB, il ressort que le processus de gestion de la formation du personnel *connait des dysfonctionnements* qui se manifestent par trois (03) problèmes spécifiques à savoir :

- la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des formations ;
- l'inadéquation des formations par rapport au profil du poste ;
- l'inexistence d'une pratique d'évaluation post formation.

¹ A. Meignant dans MANAGER LA FORMATION, 3^{ème} édition introduction page xi

Dans le cadre de la recherche de solutions aux problèmes spécifiques identifiés et en vue de contribuer à l'amélioration du processus de gestion de la formation, notre étude s'articulera autour de trois (03) chapitres répartis ainsi qu'il suit :

- *Chapitre préliminaire : le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique ;*
- *Chapitre premier : le cadre théorique et méthodologique de l'étude ;*
- *Chapitre deuxième : les approches de solutions et les recommandations.*

Chapitre préliminaire :

**CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE, OBSERVATION DE
STAGE ET CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE**

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

La présente section, subdivisée en deux (02) paragraphes, porte respectivement sur la présentation de la structure d'accueil du stage et sur la restitution de l'état des lieux relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'ORTB.

Paragraphe 1 : Présentation de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB).

L'ORTB est une entreprise de presse audio visuelle composée de la Radiodiffusion et de la Télévision nationales. Son siège social, fixé à Cotonou, à la Place du Souvenir, peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décision du Gouvernement saisi par le Ministre de tutelle sur proposition du Conseil d'Administration de l'Office.

A-Présentation de l'historique, du statut juridique et des missions

a. Historique

La création de l'ORTB résulte d'une longue évolution historique. Il est né de la fusion de deux (2) grandes composantes que sont : la Radiodiffusion et la Télévision.

En effet, la Radiodiffusion a démarré ses émissions le 07 mars 1953 dans un ancien bureau de l'ex-OPT (Office des Postes et Télécommunication) sous l'appellation de Radio Cotonou. Son programme était constitué de bulletins d'information, de musique et de communiqués. Elle fut par la suite rebaptisée « Radio Dahomey » le 1^{er} octobre 1958 et gardera cette dénomination jusqu'au 1^{er} août 1970.

Les turbulences qui ont caractérisé l'histoire politique du Bénin ont eu des effets sur la radio. Ainsi, les dénominations suivantes ont été enregistrées suite aux coups d'Etat militaire que le Bénin a connu jusqu'à la conférence des forces vives de la nation de février 1990 :

- du 1^{er} août 1970 au 26 octobre 1972 : « la Voix du Progrès » ;
- du 26 octobre 1972 au 28 février 1990 : « la Voix de la Révolution » ;
- depuis le 28 février 1990 qui est la date de clôture de l'historique Conférence des Forces Vives de la Nation, la Radiodiffusion porte le nom de « Radio Bénin ».

Quant à la Télévision, elle fut créée en 1972, mais elle ne sera fonctionnelle qu'en 1978, c'est-à-dire six (6) ans après sa création.

Par ordonnance n° 75-43 du 21 juillet 1975, la fusion des deux (2) médias fut réalisée pour devenir à terme, l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB).

Aux termes de la Constitution du 11 décembre 1990, le libéralisme devenu le choix de la politique économique de l'Etat met l'accent sur la promotion du facteur humain et reconnaît la liberté de presse.

De façon explicite, la Constitution admet les principes de l'égalité et l'accès équitable des citoyens aux médias quel que soit leur statut. La mise en vigueur de cette Constitution a induit la libéralisation de l'espace audiovisuel marqué par un partage de cet espace par l'ORTB avec plusieurs autres organes de Radiodiffusion et de Télévision.

Aujourd'hui, c'est l'ORTB qui est le seul service public de l'audiovisuel qui assure à plus de 95% la couverture du territoire national.

Par ailleurs, l'entreprise s'est enrichie d'un nouvel organe au nord du pays par la mise en service de la Station Régionale de Parakou en 1983, avec l'appui de la Coopération Allemande.

Les capacités de « Radio Bénin » se sont renforcées en mai 1994 avec la création d'une chaîne de proximité en modulation de fréquence appelée « Atlantic FM ».

A ce jour, grâce au programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale engagé par l'Etat, le taux de couverture est de 95% suite à l'installation des trente six (36) nouveaux centres d'émission. La liste des localités où sont implantés les centres d'émission de l'ORTB est présentée comme suit :

Tableau I : Localisation des centres d'émissions et de réémissions

N°	Centres	N°	Centres	N°	Centres
1.	<i>Cotonou</i>	13.	Bassila	25.	Madékali
2.	<i>Abomey-Calavi</i>	14.	Alédjo	26.	Kompa
3.	Sèhouè	15.	Djougou	27.	Ségbana
4.	Abomey	16.	<i>Natitingou</i>	28.	<i>Malanville</i>
5.	Lokossa	17.	Tanguiéta	29.	<i>Kandi</i>
6.	Agouna	18.	Matéri	30.	Bembéréké
7.	Pobè	19.	Boukoumbé	31.	Nikki
8.	Kétou	20.	Pendjari	32.	<i>Parakou</i>
9.	Idigni	21.	Porga	33.	Kaboua
10	<i>Dassa-Zoumè</i>	22.	<i>Kouandé</i>	34.	Tchaourou
11	Savalou	23.	Kérou	35.	Savè
12	Bantè	24.	Banikoara		

Source : Document Projet Couverture Radiophonique et Télévisuelle Intégrale du Territoire Nationale du Bénin (2007).

b. Statut juridique

Les statuts de l'ORTB ont été approuvés par le décret n°99-315 du 21 juin 1999. Ce décret consacre l'Office comme un établissement public à caractère social, scientifique et culturel doté d'une personnalité morale et de l'autonomie financière.

L'Office est régi par des dispositions statutaires ainsi que par les textes suivants :

- la loi organique N° 92-021 du 21 août 1992 relative à la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC) ;
- la loi N° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des Offices à caractère social, scientifique et culturel ;
- du Décret N° 2005-252 du 06 mai 2005 portant approbation de ses statuts.

c. Objet et mission

Conformément aux dispositions de l'article 3 de ses statuts, l'ORTB a pour objet l'exploitation du service public de Radiodiffusion et Télévision à travers l'étude, la réalisation des émissions d'information générale et des programmes de radiodiffusion et de télévision répondant aux objectifs politiques, économiques et socioculturels de l'Etat béninois.

Ainsi, l'ORTB contribue à la concrétisation du droit à l'information et de la liberté d'expression inscrits dans la constitution de la République du Bénin par l'accomplissement de sa mission résumée comme suit :

- la production, la coproduction, l'acquisition, l'échange et la programmation des émissions de radiodiffusion et de télévision destinées au public sans distinction de race, de culture, de sexe et de religion ;
- la diffusion des émissions qui favorisent l'intégration et l'éducation permanente de tous les citoyens ainsi que le développement de tout le pays ;
- d'assurer le rayonnement et le prestige du Bénin à l'étranger ;
- la prospection et la diffusion des annonces publicitaires et communiqués conformément à la réglementation en vigueur ;
- servir de référence nationale en matière d'audiovisuel par la qualité technique, professionnelle et artistique de ses services de productions.

En dehors de la gestion et de la diffusion de l'information, les organes de l'ORTB fournissent d'autres prestations en matière de production audiovisuelle et de communication au profit de son public.

Sans être une entreprise commerciale, l'ORTB génère des ressources propres à travers certaines activités de publicité et de reportage. Grâce à son autonomie financière, l'Office a adopté des méthodes de gestion basées sur la démarche qualité à l'instar des entreprises privées afin de s'adapter à la concurrence qui caractérise l'environnement audio visuel actuel au Bénin.

Dans le cadre de l'exécution de sa mission de service public, l'ORTB bénéficie de la contribution de l'Etat sous forme de subventions (subventions d'investissement, subventions de fonctionnement et subventions d'équilibre).

L'ORTB bénéficie également de l'appui des partenaires techniques et financiers extérieurs tels que Canal France International (CFI), le Conseil International des Radiodiffusions et Télévisions d'Expression Française (CIRTEF), l'Union Africaine de Radiodiffusion (UAR), etc.

L'entreprise comprend quatre (4) chaînes de radiodiffusion et de télévision à travers lesquels il accomplit sa mission. Il s'agit de :

- la Radiodiffusion nationale ;
- la Télévision nationale ;
- la Radio Parakou ;
- la Radio Atlantic FM.

La Radiodiffusion nationale couvre le territoire national et diffuse en dix neuf (19) langues des programmes d'information, de sensibilisation, des magazines et des documentaires.

La Télévision nationale quant à elle est une chaîne de l'ORTB chargée de diffuser des programmes de télévision pour la population béninoise. Ses

programmes sont très variés. En plus de l'information, elle diffuse également des magazines, des documentaires, des émissions de variétés... etc.

La Radio Parakou a été créée en 1983 pour assurer une proximité avec les populations des régions septentrionales du pays. En effet, la Radiodiffusion nationale avait une vocation de chaîne nationale et une régionalisation s'imposait. Peu à peu, le statut de station régionale de Radio Parakou s'est affirmé par une politique de spécialisation dans la couverture des événements se produisant au nord du pays. En plus de la station de radio, la Direction Régionale de Parakou contrôle un centre régional de production télévisuelle.

La chaîne « Atlantic FM » émet à Cotonou sur la 92.2 Mhz en modulation de fréquence. Elle est une station de proximité et diffuse des programmes plus centrés sur les réalités locales à l'endroit des auditeurs de Cotonou et de ses environs. Avec le programme de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national, son signal est capté jusqu'à la hauteur de Dassa-Zounmè.

B : - La Structure organisationnelle de l'Office

Conformément au manuel de procédures en vigueur depuis 2009, l'organigramme de l'ORTB est composé de sept (07) Directions constituées d'un Secrétariat Général, d'une Direction Générale et d'un Conseil d'Administration. Il se présente comme suit :

❖ Le Conseil d'Administration

L'ORTB est administré par un Conseil d'Administration composé de sept (07) membres provenant de différents Ministères. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'Office.

Le Conseil d'Administration se réunit deux (02) fois par an et peut aussi se réunir en session extraordinaire chaque fois que c'est nécessaire.

❖ **Le Comité de Direction**

Le Comité de Direction assiste le Directeur Général dans la gestion de l'Office. Il est un organe consultatif obligatoire, consulté pour toutes les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et la politique générale de l'Office et sur toutes les affaires que le Directeur général lui soumet.

❖ **La Direction Générale**

L'Office est placé sous l'autorité du Directeur Général qui en assure la gestion quotidienne. Il met en œuvre la politique de développement de l'Office sous la supervision du conseil d'Administration. Il représente l'Office dans tous les actes de la vie civile.

❖ **Le Secrétariat Général**

Il assure la gestion administrative et matérielle de l'Office.

❖ **La Direction Technique**

Elle assure la production et le transport du signal Radiophonique et Télévisuel sur toute l'étendue du territoire national, la maintenance des équipements, l'appui informatique. Elle définit également le choix technologique en matière de Radio, de Télévision et d'informatique.

❖ **La Direction de la Radiodiffusion Nationale**

Elle assure la production d'émissions radiophoniques pour l'information, l'éducation et le divertissement des citoyens. Elle dispose de deux (02) chaînes à savoir : la Radiodiffusion et Atlantic FM.

❖ **La Direction de la Télévision Nationale**

Elle est chargée de la production télévisuelle, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la grille des programmes de la Télévision.

❖ **La Direction Régionale – Parakou**

Elle assure la production d'émissions radiophoniques. Elle dispose d'une chaîne de radio et d'un centre de production avec pour mission de couvrir l'actualité dans le Nord d'une part et de produire des documentaires sur les réalités socio-économiques culturelles de la région septentrionale pour la Télévision Nationale d'autre part.

❖ **L'Agence Comptable**

Elle assure la gestion financière et comptable de l'Office. Elle est chargée de la préparation, de l'exécution du Budget et de l'élaboration des états financiers. Elle assure aussi le recouvrement des créances de l'Office.

❖ **La Direction des Relations Publiques**

Elle est chargée de la promotion des actions de l'Office, de l'étude, de la prospection du marché et de toutes les opérations de marketing.

❖ **La Direction des Ressources Humaines**

Elle est chargée de l'acquisition, du développement et de la conservation des Ressources Humaines de l'Office. Entre autres attributions, on peut citer : l'organisation des tests de recrutements internes, à la mise à jour régulière des postes, l'enregistrement et le suivi des informations concernant le personnel, la conservation des dossiers individuels, la gestion des congés et des autorisations d'absence des agents, de même que la carrière des agents, l'application des dispositions légales et règlementaires liées aux ressources humaines.

Elle est également chargée de la gestion des contentieux administratifs et sociaux du personnel, des déclarations sociales du personnel et de l'élaboration du plan de formation de l'Office.

Toutes les Directions sont structurées en services, divisions voire en sections. L'organigramme présenté ci-dessous procède de la différenciation verticale et de la différenciation horizontale :

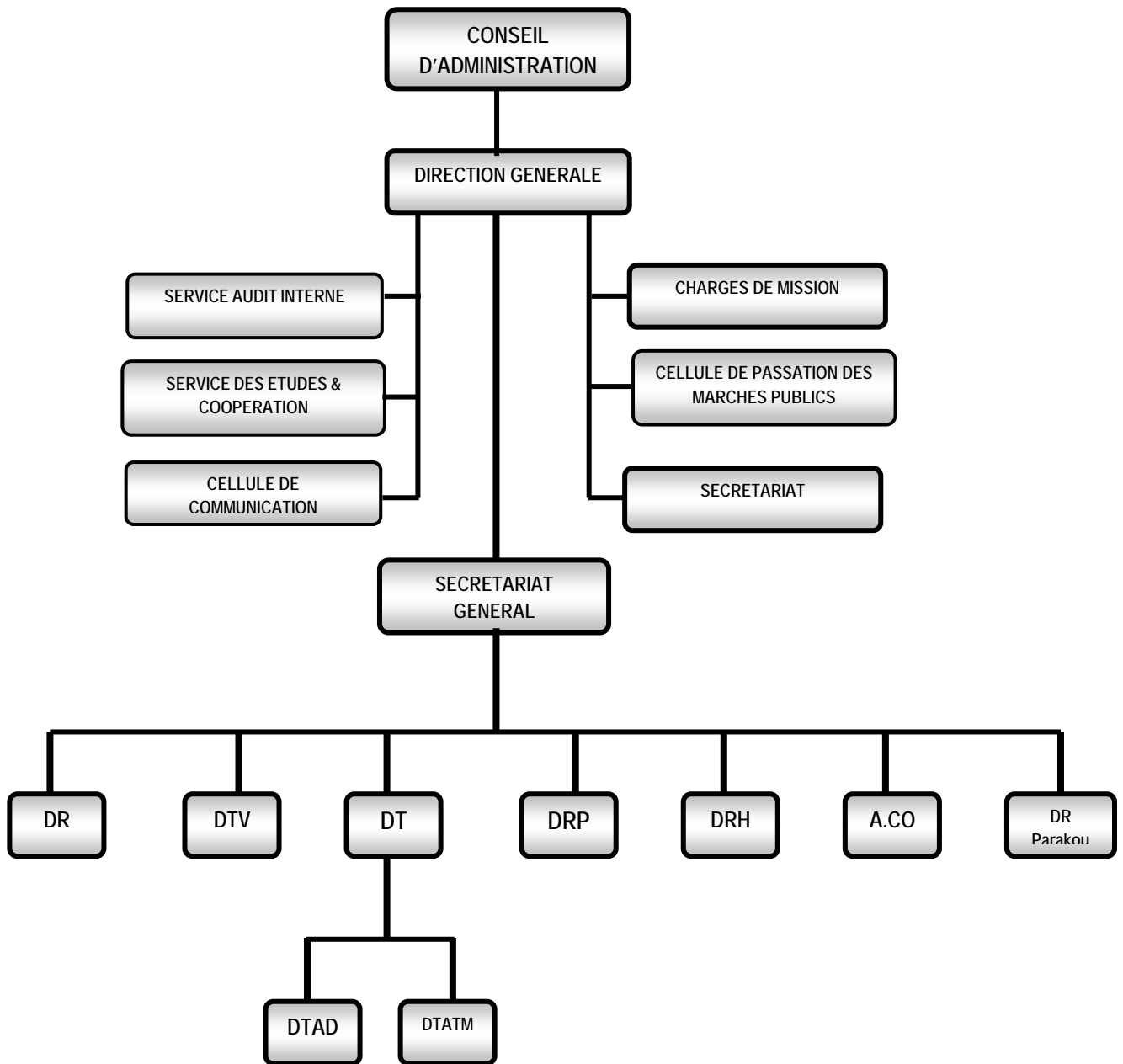


Schéma 1 : Organigramme de l'ORTB

Source : Manuel de procédures de l'ORTB (2009)

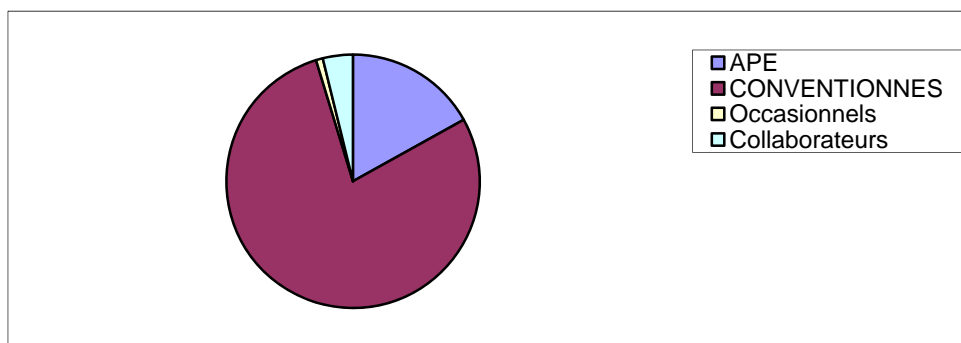
❖ Les Ressources Humaines

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) a un effectif composé principalement de deux (02) grandes catégories d'agents : les Agents Permanents de l'Etat (APE) et les Agents Régis par la convention avec l'ORTB. A ces deux (02) catégories s'ajoutent quelques collaborateurs extérieurs.

Les Agents Permanents de l'Etat viennent en seconde position en matière d'effectif. Toutefois, il faut souligner que cet effectif du personnel insuffisant, est vieillissant du fait de l'absence de nouveaux recrutements des agents de l'Etat et des départs importants à la retraite ainsi que des mouvements statutaires du personnel (mise à disposition, détachement, disponibilité et même les démissions) Pour pallier ce déficit permanent, l'Office a, depuis les années 1980, procédé au recrutement des agents contractuels aujourd'hui régis par un Accord d'Etablissement en date du 04 avril 2003.

Tableau II: Effectif général de l'ORTB au 1^{er} janvier 2012

Statut	Sexe		Total
	Hommes	Femmes	
APE	97	29	126
CONVENTIONNES	449	80	529
Occasionnels	5	4	9
Collaborateurs	22	0	22
Total	573	113	686
%	83,53	16,47	100,00



*Source : Données de l'étude
nov. 2011*

Cet effectif comprend deux (02) grandes catégories de corps que sont :

- les Corps des Personnels de l'Audiovisuel ;
- les Corps des Personnels Administratifs Communs.

Dans les Corps des Personnels de l'Audiovisuel on distingue deux (2) branches :

 La Branche des Programmes constituée :

- des Rédacteurs Principaux ;
- des Rédacteurs ;
- des Rédacteurs-Adjoints ;
- des Reporters.

Ces différents corps animent les Rédactions, les programmes et assurent les reportages.

 La Branche Technique comprend :

- les Ingénieurs ;
- les Ingénieurs-Adjoints ;
- les Contrôleurs Techniques ;
- les Agents d'Exploitation.

Ces corps assurent les charges techniques et à ce titre, ils travaillent dans les Services Techniques et les Centres Emetteurs de l'Office.

La deuxième catégorie de corps regroupe les Personnels Administratifs à savoir :

- les Administrateurs ;
- les Attachés des Services Administratifs ;
- les Secrétaires des Services Administratifs ;
- les Secrétaires Adjoints de Services Administratifs ;

- les Préposés des Services Administratifs ;
- les Conducteurs de Véhicules Administratifs ;
- les Agents d'Entretien et de Services.

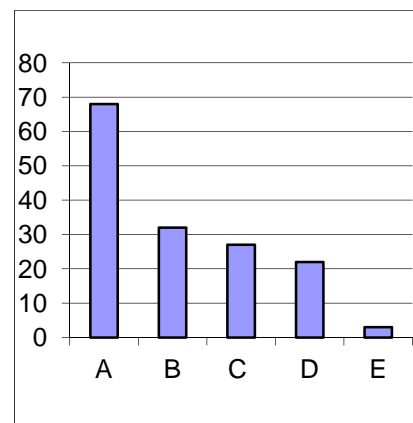
Ces différents corps accomplissent les travaux administratifs dans le cadre du fonctionnement de l'Office.

Chaque Agent, dans son domaine de compétence travaille, sur la base d'une fiche de poste qui fixe les tâches à accomplir, le profil et les relations fonctionnelles.

Tableau n° III : Répartition des agents par catégories

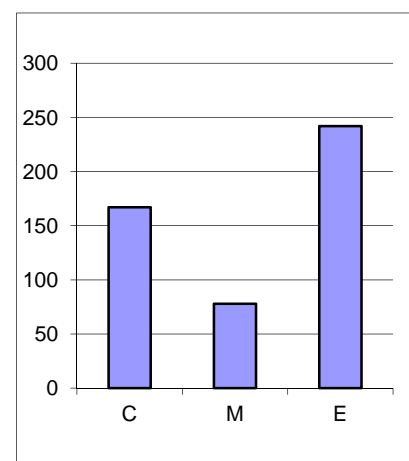
***APE**

CATEGORIES	EFFECTIFS	%
A	65	51,59
B	21	16,67
C	18	14,29
D	19	15,08
E	3	2,38
TOTAL	126	100,00



***Agents Conventionnés**

CATEGORIES	EFFECTIFS	%
C	171	32,33
M	75	14,18
E	283	53,50
TOTAL	529	100



Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

Notre stage s'est déroulé dans la période du 17 octobre 2011 au 13 Janvier 2012 à la Direction des Ressources Humaines de l'ORTB.

Cette Direction était un service des ressources humaines. Elle a été érigée en Direction le 18 août 2011 suite aux nouvelles réformes entreprises par l'Office conformément à la décision n° 042/ORTB/SG/ACO/SA du 05 octobre 2009 portant mise en application du manuel de procédures administratives, financières et comptables de l'Office.

Sa création se justifie par l'importance de l'effectif de l'entreprise (plus de 529 agents), des problèmes sociaux et de la volonté de la Direction Générale de voir gérer au mieux ses ressources humaines. Cette initiative est l'une des réformes organisationnelles entreprises par l'Office. Dès lors, trois (3) services sont rattachés à cette Direction. Il s'agit des services de :

- l'administration du personnel et gestion des carrières ;
- la gestion de la paie et des affaires sociales ;
- du développement des ressources humaines.

A. Observations de stage

Pendant notre stage, nous avons fait des observations et discuté avec certains agents, des chefs de services ou des directeurs ainsi que des responsables syndicaux.

Dans ce cadre, nous avons pris connaissance de certains documents internes à la structure d'accueil que nous avons lus à savoir :

- le plan stratégique de développement de l'Office (2010 – 2014) ;
- le manuel de procédures administratives, comptables et financières adopté par le Conseil d'Administration en octobre 2009 ;
- le rapport d'audit des ressources humaines et organisationnel de 2008.

A cet effet, des informations relatives à la mise sur pied d'un comité ad'hoc par note de service n°0109/ORTB/DG/SG/SRH du 25 janvier 2011 pour élaborer un cadre organique ainsi que d'un plan de formation de l'entreprise nous ont été données.

De la lecture du rapport d'audit des ressources humaines et organisationnel élaboré en 2008, il ressort, à titre indicatif, le tableau ci-dessous qui présente le point des formations réalisées par branche dans les différents corps de personnels.

Tableau n°IV : Point des formations par branche (à titre indicatif)

Nombre de formations	BRANCHE			Totaux	%
	Technique	Programme	Administration		
Plus d'une formation	20	22	5	47	23,50
Une seule formation	19	20	8	47	23,50
Sans formation	30	35	41	106	53,00
Total	69	77	54	200	100

Source: Rapport d'audit des ressources humaines et organisationnel Fév. 2008/SRH-ORTB

Ce tableau résulte d'une analyse portant sur des fiches individuelles d'emploi recueillies auprès des agents.

Ainsi, 53% des agents n'ont pas eu du tout une opportunité de se faire former depuis leur date d'entrée dans leur premier emploi. Il est constaté que bien que les textes législatifs et conventionnels font de la formation un droit pour les travailleurs et un devoir pour les employeurs, le financement de la formation professionnelle continue n'est pas à la portée de tous les agents de l'Office.

Nos recherches nous ont permis de collecter des informations relatives aux formations qui sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°V: point des formations extrait des rapports annuels d'activités (de 2003 à 2008)

Années	Agents ayant bénéficié d'une formation diplômante	Agents ayant bénéficié d'une formation non diplômante	Coût annuel	Source de financement
2003	09	0	9.481.000	ORTB /DFQP
2004	10	12	17.655.000	ORTB /DFQP
2005	09	16		CIRTEF/ CFI et ORTB
2006	-	-	-	-
2007	09	22	9.225.000	ORTB
2008	09	08	14.159.979	ORTB

Source: Notre étude

De l'analyse de ce tableau, il ressort que même en l'absence d'un plan de formation, l'ORTB arrive à réaliser des actions non planifiées de formation de son personnel en inscrivant toutefois chaque année, des crédits dans son budget prévisionnel pour financer certaines formations (diplômantes et qualifiantes). Cependant, les bases sur lesquelles les bénéficiaires de ces formations sont sélectionnés ne reposent pas sur des critères pertinents. La conclusion logique est qu'il n'existe pas des critères pertinents de sélection des bénéficiaires de formation. Les critères de mise en formation des agents ne sont pas objectifs

B. Inventaire des observations de stage

Il est fait à partir des observations, de l'analyse du cadre institutionnel, des entretiens avec certains responsables et agents et de la lecture des documents internes à l'Office. De cet exercice, il ressort que des réformes opérées au sein de l'entreprise ont abouti à la mise en place d'un manuel de procédures et d'un plan stratégique de développement.

De la sorte, l'occasion nous a été donnée de regrouper d'une part, les constats qui constituent les forces et les opportunités et d'autre part, ceux qui

constituent les faiblesses et les menaces afin de dégager des problématiques subséquentes.

1. Forces et opportunités

❖ Les forces

Les forces identifiées sont les suivantes:

- Existence d'un cadre formalisé de gestion (Accord d'établissement et divers autres textes législatifs et réglementaires);
- Couverture radiophonique et télévisuelle du territoire national à 95% par l'ORTB;
- Plan stratégique de développement quinquennal (2010-2014)
- Existence d'un manuel de procédures
- Ambiance conviviale de travail ;
- Existence de ressources humaines aux qualifications multiples ;
- Existence d'un tableau synoptique du personnel ;
- Facilité de collaboration entre les agents.

❖ Les opportunités

Les opportunités ci après ont été relevées. Il s'agit de :

- la position dominante dans l'univers médiatique national ;
- l'appui de l'Etat.

L'entreprise présente des atouts non négligeables. Cependant, qu'en est-il des menaces et faiblesses relevées ?

2 . Faiblesses et menaces

❖ Les Faiblesses

Nous pouvons regrouper les faiblesses comme suit :

- Insuffisance de personnel en général et de personnel qualifié dans certains services de l'Office;
- Absence de logiciels de gestion propres aux ressources humaines;
- Gestion manuelle des carrières ;

- Inexistence des politiques écrites de GRH ;
- Absence d'évaluation du rendement ;
- La non maîtrise du turn-over ;
- Absence d'un document de plan de carrière au profit du personnel;
- Non existence d'une connexion à l'internet des ordinateurs ;
- Inexistence de la mise en réseau des ordinateurs;
- Inexistence d'une politique formelle de formation ;
- Inexistence d'un plan de formation ;
- Caractère élitiste et sélective de la procédure de mise en formation ;
- Formation sur initiative personnelle des salariés et à leurs propres frais;
- Critères non pertinents de mise en formation des agents ;
- Non adéquation entre la formation professionnelle reçue et le profil du poste ;
- Inexistence d'une évaluation post formation ;

❖ **Les menaces**

Les menaces identifiées sont les suivantes :

- la concurrence de l'espace audio visuel au Bénin;
- la règlementation défavorable à l'entreprise en matière de publicité;

Les faiblesses et menaces dégagées ci-dessus constituent les problèmes que nous allons regrouper par centre d'intérêts afin de dégager des problématiques qui s'imposent.

Des problèmes spécifiques recensés, trois (03) centres d'intérêts ont été constitués et regroupés comme suit :

Tableau n°VI : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts : détermination des problématiques

Centres D'intérêts	Problèmes spécifiques	Problème général	Problématique possible
Conditions de travail	-Insuffisance de personnels en général et de personnels qualifiés dans certains services -Mauvaise circulation de l'information dans certains services Impossibilité de la mise en réseau de la quasi-totalité des ordinateurs	Conditions peu satisfaisantes de travail	Problématique de l'amélioration des conditions de travail
Gestion de la carrière du personnel	Absence du document de plan de suivi de la carrière du personnel Absence de logiciels propres aux ressources humaines Gestion manuelle des carrières	Gestion peu performante des carrières	Problématique de la perspective d'une meilleure gestion des carrières
Gestion de la formation	Inexistence d'une politique formalisée de gestion de la formation Procédure de mise en formation en formation non uniforme Formation sur initiative personnelle des agents et à leurs propres frais Inadéquation de la formation reçue avec le profil du poste Inexistence d'un plan de formation du personnel— Non objectivité des critères de mise en formations des agents Inexistence d'une évaluation post formation	Dysfonctionnements dans le processus de gestion de la formation	Problématique de l'amélioration du processus de gestion de la formation à l'ORTB

Section 2 : Ciblage de la problématique et vision globale de résolution

Il s'agit, dans la présente section, de faire l'inventaire des problématiques possibles. Le tableau précédent est un récapitulatif du regroupement des problèmes spécifiques en centres d'intérêts. Des problèmes spécifiques regroupés, nous allons retenir un problème général. Pour chaque ensemble de problèmes spécifiques, nous pouvons enfin dégager les problématiques subséquentes :

- **Problématique 1:** de l'amélioration des conditions de travail ;
- **Problématique 2 :** de la perspective d'une meilleure gestion des carrières ;
- **Problématique 3 :** de l'amélioration du processus de gestion de la formation des ressources humaines de l'ORTB.

L'analyse des différents problèmes identifiés lors de l'état des lieux nous a permis d'identifier les insuffisances auxquelles la Direction des Ressources Humaines devra s'atteler en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines.

Ainsi, des trois (03) problématiques dégagées nous procéderons d'une part au choix de la problématique qui nous paraît la plus importante à résoudre et d'autre part à sa justification dans le paragraphe premier.

Le deuxième paragraphe sera consacré à la spécification de la problématique et à la détermination de la vision globale de résolution des problèmes spécifiques.

Paragraphe 1 : Choix et justification de la nécessité d'une amélioration du processus de gestion de la formation des ressources humaines

De l'analyse de l'état des lieux ci-dessus, plusieurs problématiques ont été dégagées. Leur nature pourrait faire appel à la mise en place d'une nouvelle politique de management de l'entreprise.

En effet, l'état des lieux nous a permis de faire ressortir les insuffisances constatées dans le processus de gestion de la formation des ressources humaines et la nécessité de réduire les dysfonctionnements pour une amélioration des pratiques GRH en vigueur.

S'il est convenu d'affirmer que les formations sont très importantes dans la vie de l'entreprise et des salariés, il faut cependant distinguer deux (2) catégories de formation à savoir les formations diplômantes et les formations non diplômantes.

Ces formations permettent d'une manière ou d'une autre aux salariés d'acquérir des compétences pour être utiles pour leur poste ou pour le développement de l'entreprise ou pour son projet professionnel. Elles sont, pour l'entreprise, des moyens d'adapter leurs ressources humaines à une évolution technique ou professionnelle.

Ainsi, il nous a paru important pour l'ORTB d'accorder une place privilégiée à son capital humain, d'améliorer la compétence du personnel pour faire face aux nouveaux défis liés à l'environnement.

De plus, l'évolution de la technique, l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la mondialisation de l'économie exigent aujourd'hui des entreprises modernes une formation professionnelle continue de leur personnel.

Aussi, admettons-nous que l'Office, malgré sa nature de service public de l'audio visuel, doit faire face à des défis qui conditionnent sa survie.

En effet, l'entreprise se doit de maintenir à jour les compétences du personnel pour la stabilité de l'emploi, et faire face aux conséquences liées à l'évolution professionnelle des agents.

A ce titre, la formation professionnelle constitue un moyen important pour l'employé et l'employeur en ce sens que le salarié formé, améliore son rendement et participe à la performance de l'organisation. De l'analyse ci-dessus, se dégage la problématique ainsi choisie et justifiée, dont il faudra procéder à la spécification et à la détermination de la vision globale de résolution des problèmes.

Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination de la vision globale de résolution des problèmes

La problématique de gestion des formations à l'ORTB choisie, il s'avère indispensable de spécifier les raisons de ce choix et de déterminer la vision globale de sa résolution.

A. Spécification de la problématique de gestion de la formation à l'ORTB

Dans tout processus de développement, l'homme constitue le facteur le plus important; d'où l'importance accordée en premier lieu à la gestion des Ressources Humaines. A ce titre, les aspirations et la motivation du personnel comme éléments de la gestion des ressources humaines, constituent le socle de la réussite de l'entreprise. En l'absence de ce processus, les individus deviennent incapables de formuler des exigences et leurs efforts risquent de se révéler vains.

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB), se retrouve, aujourd'hui confronté à des problèmes de gestion de la formation de ses ressources humaines.

Ainsi, selon le rapport de l'audit des ressources humaines et organisationnel, présenté en 2008, le processus de gestion de la formation, tel qu'il est conduit aujourd'hui à l'ORTB, n'est pas en phase avec les aspirations légitimes des travailleurs. C'est dire qu'il existe encore dans cette entreprise des difficultés d'accès à la formation professionnelle continue.

Les problèmes liés à la gestion de la formation à l'ORTB et identifiés dans cette étude, sont dus à l'absence d'une politique de formation de ses ressources humaines, à l'inexistence d'un plan de formation adéquat au profit du personnel, à la prédominance des formations individuelles sur les formations planifiées.

Aussi, la plupart des travailleurs de l'ORTB se font former dans le but d'acquérir des compétences et des qualifications professionnelles susceptibles de leur permettre d'accroître le rendement au poste de travail. Toutefois, lesdites formations ne sont pas toujours en adéquation avec les profils des postes.

Cependant, il est à remarquer que l'ORTB consacre annuellement une part budgétaire non moins importante au volet formation professionnelle, ce que prouvent ses rapports annuels d'activité de 2003 à 2008 sur le volet formation.

Ces points sur la formation révèlent que malgré l'absence d'un Plan de formation du personnel, l'Office fait bénéficier à certains agents des opportunités de formation qui lui sont offertes en cours d'exercice budgétaire. Ces formations peuvent être financées par des partenaires ou par l'Office même, selon ses disponibilités financières du moment.

On constate dès lors que, la formation ne s'intègre dans aucune stratégie de planification du processus de mise en formation du personnel de l'ORTB objet de notre cadre d'étude. Les tableaux suivants sont extraits du rapport d'audit des ressources humaines et organisationnel 2008. Leur analyse permet de se rendre compte de la plupart des dysfonctionnements observés dans le processus de gestion de la formation des ressources humaines de l'Office.

Tableau n°VII : Point des formations de longue durée (2000 à 2006)

N°	CORPS DE FORMATION	ECOLE	NOMBRE D'AGENTS FORMES	CATEGORIE AVANT FORMATION	CATEGORIE APRES FORMATION
1	Journalistes	CESTI- DAKAR ISTC- ABIDJAN	09	B2 et B3	A2
2	Producteurs- Réalisateur	ISTC- ABIDJAN	04	B2 et B3	A3
3	Administrateur	ENAM- Cotonou	02	A3	A1
4	Comptables de gestion	ENAM- Cotonou	02	B2	A3
5	Ingénieurs	CPU-Calavi	05	A2	A1
6	Ingénieurs Adjoints	CPU-Calavi	04	B1 et B2	A2
TOTAL			26		

Source : Rapport d'audit des ressources humaines, février 2008

Tableau n°VIII : Point des formations par catégories (à titre indicatif)

CATEGORIE	NOMBRE DE FORMATIONS			TOTAL
	Sans formation	Une seule formation	Plus d'une formation	
A ou C2et C3	6	16	22	44
Bou C1et M	31	19	19	69
C ou E3 et E4	31	13	6	50
D et E ou E2 et E1	44	2	1	47
Total	112	50	48	210
%	53,33	23,81	22,86	100

Source : Rapport d'audit des ressources humaines et organisationnel, février 2008

De l'analyse du fonctionnement et des avis des agents, on constate que les agents de certaines catégories professionnelles ne sont pas prises en compte pour participer aux formations en général et aux formations de longue durée en particulier. Cette situation donne l'impression que les formations à l'ORTB sont élitistes et sélectives². Il n'est donc pas étonnant de constater que des agents finissent leurs carrières avec des diplômes de base c'est-à-dire les diplômes acquis au recrutement.

Face à cette situation, et tenant compte des nombreuses mutations que lui impose le milieu concurrentiel dans lequel il évolue de nos jours, de même que l'avènement des nouvelles technologies, l'ORTB est de plus en plus porté à ajuster sans cesse les compétences de ses ressources humaines pour relever les défis actuels liés à la concurrence dans l'espace audiovisuel.

² Rapport de l'audit des Ressources Humaines et organisationnel 2008 Pages 64, 65

Nous avons spécifié notre étude sur le cas particulier de la structure d'accueil. Il n'est cependant pas exclu que des dysfonctionnements du genre se manifestent dans d'autres entreprises d'Etat de notre pays.

Cependant, dans la vision d'une meilleure gestion de ses ressources humaines, l'ORTB a entrepris des réformes et s'est doté de certains documents stratégiques d'orientation. Il s'agit :

- du manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- du plan stratégique de développement 2010-2014 ;
- du cadre organique et
- d'un projet de plan de formation en cours d'élaboration.

Ainsi, dans l'optique d'apporter notre contribution pour une amélioration de la gestion de la formation des ressources humaines de l'entreprise, nous avons choisi de réfléchir dans le cadre de la rédaction de ce mémoire de fin de formation sur le sujet ainsi formulé : ***Problématique de la gestion de la formation des ressources humaines dans un Office d'Etat : Cas de L'ORTB.***

B. Détermination de la vision globale de résolution des problèmes

Il est révélé que les dysfonctionnements dans le processus de gestion de la formation à l'ORTB se manifestent par :

- la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires pour les formations ;
- l'inadéquation entre la plupart des formations reçues et le profil du poste occupé,
- l'inexistence d'une pratique d'évaluation post formation.

Il s'agit donc d'un problème général relatif aux dysfonctionnements dans le processus de gestion de la formation caractérisé par des problèmes spécifiques. De facto, l'amélioration de l'un dépendra de la résolution des autres.

Aussi, faut-il parvenir grâce à une approche théorique basée sur une adaptation des exigences de gestion moderne des formations des ressources humaines, à rendre encore plus compétitif l'Office par la mise en formation des salariés de toutes les catégories, qui sont les premiers acteurs de sa chaîne de production.

Dans ce cadre, la démarche méthodologique suivante sera adoptée :

- la définition des objectifs (généraux et spécifiques) en adéquation avec les problèmes retenus;
- l'identification des causes supposées des problèmes spécifiques liés aux dysfonctionnements dans le processus de gestion de la formation des salariés de l'Office ;
- la formulation des hypothèses pour expliquer les problèmes ;
- la construction du tableau de bord de l'étude pour permettre de comprendre facilement le problème général et les essais d'analyse sur un plan global ;
- la revue de la littérature que nous avons pu consulter ;
- la présentation de la méthodologie de travail adoptée ;
- l'analyse des données afin de présenter les valeurs statistiques de nos recherches ;
- L'établissement du diagnostic pour la résolution des problèmes ressortis.
- les approches de solutions apportées aux problèmes détectées, dans leurs spécificités et dans leur globalité puis les conditions de leur mise en œuvre pour donner une envergure pratique à la recherche menée.

Cette démarche sera consignée dans le tableau suivant :

Tableau n°IX : Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques

Problèmes spécifiques	Approches théoriques Retenues
Non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des formations	Approche basée sur une planification rigoureuse de mise en formation des salariés toutes catégories confondues
Inadéquation de la formation avec le profil du poste	Approche basée sur une bonne définition des besoins en formation
Inexistence d'une pratique d'évaluation post formation	Approche visant à montrer l'importance de l'évaluation après la formation

Chapitre premier :

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

Le présent chapitre comprend deux (2) sections.

La première est relative au **cadre théorique et méthodologique de l'étude** et portera sur à la fixation des objectifs de l'étude, à la détermination des causes et à la formulation des hypothèses liées aux problèmes en résolution, à l'élaboration du tableau de bord de l'étude, à la revue de la littérature et à la définition de la méthodologie de travail adoptée en vue d'une résolution ordonnée des problèmes identifiés.

La seconde section s'occupera **de la collecte et de l'analyse des données**

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

La prise en compte des problèmes spécifiques favorisera l'atteinte des objectifs fixés grâce aux causes déterminées et hypothèses formulées en vue d'élaborer le tableau de bord de l'étude.

Paragraphe 1 : Objectifs, Hypothèses et Revue de littérature

Pour mener à bien cette réflexion sur les problèmes de gestion de la formation des ressources humaines de l'ORTB, il a été recouru à la détermination des objectifs et des hypothèses pour chaque problème spécifique y afférent. L'analyse va permettre d'aborder la revue de littérature dans une optique d'analyse de la documentation accessible.

A. Objectifs et Hypothèses de recherche

D'abord, il convient de se fixer des objectifs pour l'étude avant d'évoquer les causes et les hypothèses liées aux problèmes en résolution; ce qui permettra d'élaborer le tableau de bord de l'étude.

1. Les objectifs de l'étude

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

a. L'objectif général

L'objectif général est **de contribuer à l'amélioration du processus de gestion de la formation des ressources humaines de l'ORTB**

De cet objectif général découlent des objectifs spécifiques conformes aux problèmes spécifiques en vue de l'amélioration du processus de gestion de la formation adapté aux besoins de l'ORTB dans le cadre du renforcement des compétences des ressources humaines de l'entreprise.

b. Les objectifs spécifiques

Nous rappelons que les trois (3) problèmes spécifiques initialement retenus sont les suivants:

- La non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des actions de formation ;
- L'inadéquation de la formation avec le profil du poste ;
- L'inexistence d'une pratique d'évaluation post formation.

Les objectifs spécifiques aux problèmes sont :

- *Objectif spécifique n°1* : Proposer une approche uniforme de mise en formation des salariés de toutes catégories confondues ;
- *Objectif spécifique n°2* : Mettre en exergue l'importance d'une bonne définition des besoins en formation ;
- *Objectif spécifique n°3* : Montrer l'importance de l'évaluation post formation.

L'objectif général étant de contribuer à l'amélioration du processus de gestion de la formation des ressources humaines à l'ORTB. Cependant, de l'objectif général et des objectifs spécifiques fixés à partir des problèmes identifiés, les causes des dysfonctionnements relevées ont été déterminées avec la formulation des hypothèses.

Les causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Les causes supposées, les hypothèses ont été formulées de sorte qu'elles expliquent les dysfonctionnements du processus de gestion de la formation des travailleurs à l'ORTB. Elles concernent les niveaux spécifiques et généraux de l'analyse.

a. Les causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques

Concernant les causes et hypothèses relatives au problème de la non objectivité des critères de mise en formation, il faut souligner que ce problème explique bien la sélectivité observée dans la désignation des bénéficiaires des formations. Les mesures évoquées dans le cadre juridique ne sont pas explicites. Cependant, tenir compte des seuls besoins exprimés par les directeurs d'organes, conduit à une mauvaise analyse.

Ainsi, en absence de critères définis, tout choix opéré n'aura qu'un caractère subjectif

Si aucune démarche rationnelle ne justifie les décisions en formation, les agents non bénéficiaires desdites formations peuvent s'estimer exclus et pourraient croire à l'émergence d'une politique sélective de la part des responsables.

La non objectivité des critères peut avoir comme cause, l'inexistence d'un plan de formation. Cette cause est réelle mais peu plausible car même en cas d'inexistence d'un plan de formation, une entreprise peut asseoir une pratique de gestion de la formation de son personnel en formulant par écrit et en diffusant sa politique en la matière.

Une autre cause possible est l'insuffisance des dispositions des textes régissant les stages et formations professionnelles. Il s'agit de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et l'Accord d'Etablissement révisé en date du 1^{er} décembre 2008 régissant les

agents contractuels de l'ORTB. Il convient de souligner que ces textes qui régissent le personnel ne couvrent pas tous les aspects administratifs et énergétiques de la gestion des ressources humaines. Ces critères n'étant donc pas précisés, il revient alors au gestionnaire de les déterminer.

Il en résulte que la cause la plus plausible en l'espèce est l'insuffisance des dispositions des textes régissant les stages et formations professionnelles.

On peut formuler comme hypothèse *que la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des formations est due à l'insuffisance des dispositions des textes régissant les stages et formations professionnelles.*

En ce qui concerne le problème spécifique n°2, **l'inadéquation de la formation avec le profil du poste**, l'étape d'identification et d'analyse des besoins de formation est une étape importante dans la réalisation de la formation dans une organisation. Les besoins de formation ne se limitent pas aux seules demandes des salariés. Ils résultent aussi de la prise en compte d'un certain nombre d'événements inhérents à la vie de l'organisation.

Nous avons, dans un premier temps, retenu comme cause possible de ce problème la méconnaissance par les Chefs de services de l'importance d'une bonne identification des besoins de formation dans le processus de gestion de la formation.

Cependant, il est à remarquer que les agents de l'Office, après quelques années d'expérience dans l'exercice de leur métier se trouvent confrontés à l'inévitable difficulté de l'évolution des méthodes et outils de travail ainsi que les compétences requises pour les postes.

Ainsi, face à la procédure de mise en formation élitiste et sélective³, la plupart des agents choisissent en cas de non aboutissement des négociations, des

³ Rapport d'audit des ressources humaines et organisationnel Fév. 2008; page 65
Réalisé et soutenu par Pauline ASSEGBEDE

formations qui donnent non des perspectives sur le poste occupé mais qui leur permettent de bénéficier d'un reclassement.

Il se crée alors un dysfonctionnement qui trouve sa cause dans le processus qui va de l'identification du besoin à son traitement. Ce processus mal conduit ou absent, il en résulte un mauvais diagnostic qui se traduirait par l'échec du projet de formation.

On parvient à conclure au regard de ces postulats *que l'inexistence d'un plan de formation du personnel explique mieux l'inadéquation de la formation avec le profil du poste.*

Quant au problème spécifique n°3, **l'inexistence d'une pratique d'évaluation post formation**, l'évaluation constitue l'épreuve qui vise à mesurer et à apprécier les résultats et les effets de la formation. La cause fondamentale retenue est le manque d'une politique de formation écrite à l'ORTB. Au fait la gestion de la formation n'est que la mise en œuvre de la politique de formation de l'entreprise et le contrôle des actions à mener.

La politique de formation est l'ensemble des orientations définies par la direction de l'organisation en matière de formation et visant à mener des activités de formation en tenant compte de toutes les composantes institutionnelles de l'organisation. La traduction formalisée et opérationnelle de cette politique se fait dans un plan de formation qui planifie les actions de formation.

La politique de formation constitue donc une boussole qui orientera les décisions de l'Office en matière de formation. L'existence de ce document dans une entreprise témoigne d'un cadre formel de vision prospective de gestion des ressources humaines notamment en matière de formation.

L'expression « évaluation post-formation » renvoie à la phase qui suit la formation et non à celle de son déroulement.

Toutefois, si la formation a pu se dérouler même en absence d'une politique de formation, il n'est pas de raison que l'inexistence de cette politique empêche son évaluation. L'inexistence d'une politique de formation écrite peut être la cause réelle de l'inexistence d'une pratique d'évaluation post formation mais elle est peu plausible dans ce cas d'espèce.

Une autre cause possible est la méconnaissance des outils d'évaluation post formation. Cette cause paraît plus plausible car dès lors que les objectifs de formation sont formulés, il ne reste qu'à concevoir ou à mettre en place les outils d'évaluation post formation pour procéder à une évaluation des agents à leur retour de la formation. Il résulte alors de ces explications que ***l'inexistence d'une pratique d'évaluation post formation est due à la méconnaissance des outils d'évaluation post formation.***

b. Les causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autres que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générales, aucune cause générique qui englobe toutes les causes spécifiques identifiées, n'a été trouvée. Ceci étant, nous n'avons pas pu identifier une cause générale et par conséquent une hypothèse générale n'a pu être formulée.

Cependant, après la fixation des objectifs, la détermination des causes et la formulation des hypothèses liées aux problèmes, la finalité est à la réalisation du tableau de bord de notre étude.

Tableau n°X : Tableau de bord de l'étude

<u>Niveaux d'analyse</u>		<u>Problématique</u>	<u>Objectifs</u>	<u>Causes supposées</u>	<u>Hypothèses</u>
<u>Niveau général</u>		<u>Problème général</u> Dysfonctionnements dans le processus de gestion de la formation des ressources humaines de l'ORTB	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration du processus de gestion de la formation des ressources humaines de l'ORTB	-	-
<u>Niveaux spécifiques</u>	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des formations	<u>Objectif spécifique n°1</u> Analyser l'importance des critères dans la sélection des bénéficiaires des actions de formation	<u>Cause supposée n°1</u> Insuffisance des dispositions des textes régissant la formation	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> La non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des formations est due à l'insuffisance des dispositions des textes régissant les formations
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Inadéquation des formations avec le profil du poste	<u>Objectif spécifique n°2</u> Mettre en exergue l'importance d'une bonne définition des besoins en formation	<u>Cause supposée n°2</u> Inexistence d'un plan de formation	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> L'inexistence d'un plan de formation explique l'inadéquation des formations avec le profil du poste
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Inexistence d'une pratique d'évaluation post-formation	<u>Objectifs spécifiques n°3</u> Montrer l'importance de l'évaluation post-formation	<u>Causes supposée n°3</u> Méconnaissance des outils d'évaluation post formation	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> La méconnaissance des outils d'évaluation post-formation explique l'inexistence d'une pratique d'évaluation post-formation

Sources : Données de l'étude déc.2011

De l'analyse du tableau de bord ci-dessus, découlent des concepts qui feront l'objet de clarification dans la revue de littérature avant la présentation des contributions antérieures relatives aux problèmes spécifiques identifiés.

B. Revue de littérature

Elle se fera sur la base des thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique et à partir de la documentation mobilisée. Dans un premier temps, nous allons procéder à la clarification de certains concepts utilisés, et dans un second temps exposer les contributions antérieures sur les problèmes spécifiques.

1. Clarification des concepts

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

De la sorte, la formation est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à l'évolution technique ou professionnelle.

La formation professionnelle a pour objet de développer les connaissances, aptitudes et attitudes requises pour l'exercice d'un métier ou d'un emploi.

Ainsi, on distingue la formation professionnelle initiale et la formation professionnelle continue.

La formation initiale est l'ensemble des connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. C'est la

formation reçue à l'école, à l'université. La formation initiale est de ce fait la toute première formation de base qui peut être reçue dans une école ou non.

Quant à la formation professionnelle continue, c'est la formation reçue après la formation initiale, en cours d'emploi, destinée à approfondir un domaine donné, ou pour s'adapter aux changements qui s'opèrent ou pour une orientation donnée⁴.

Besoin de formation : selon **Alain MEIGNANT, (1995, p. 125)** dans son ouvrage « Manager la formation », le terme besoin exprime souvent cette idée finalement naïve qu'il suffit de demander directement aux gens quels sont leurs besoins pour qu'ils les expriment de façon fiable. Ce faisant, on confond le besoin, au sens où nous en parlons ici, et l'envie. A l'inverse, le fait qu'un salarié exprime le souhait de se former ne signifie pas nécessairement qu'il en a besoin. Le fait qu'il n'exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin ; peut-être son poste de travail va-t-il être profondément transformé dans les mois ou les années qui viennent sans qu'il en ait la moindre idée.

Un besoin de formation pertinent ne peut donc pas reposer uniquement sur les demandes des salariés. En cela le spécialiste joue un rôle très important dans le processus d'identification des besoins en formation.

Alain MEIGNANT, (1995, p.126) dans l'ouvrage cité plus haut distingue six (06) facteurs inducteurs de besoins de formation dont il constitue la synthèse orientée vers l'action :

- Le premier facteur est l'environnement externe ou les environnements de l'entreprise, constitué des exigences des clients, les stratégies des concurrents, les nouvelles techniques ou les nouveaux composants apparaissant sur le marché, les contraintes politiques et réglementaires , etc. . ;

⁴ Cours GRH2 cycle 2 ENAM, 2010-2011
Réalisé et soutenu par Pauline ASSEGBEDE

- Le deuxième facteur est l'environnement interne de l'entreprise composé des forces et des faiblesses de l'entreprise, des contraintes et des opportunités, du personnel, des groupes sociaux et de leurs stratégies propres, des ressources financières, de la culture de l'entreprise etc. ;
- Les projets constituent le troisième facteur. Ces projets vont porter le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés ;
- Un autre facteur est la politique sociale de l'entreprise. Elle permet à l'entreprise de disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible ;
- Le troisième facteur est l'expression des attentes des individus. Ce peut être également l'expression de besoins à travers les organisations représentatives du personnel qui vont parfois opposer ce qu'elles appellent les « vrais besoins » des salariés à ceux que propose de traiter le plan de formation établi par l'entreprise;
- Enfin, le dernier facteur inducteur de besoins de formation, bien que d'ordre subsidiaire par rapport aux précédents, joue souvent un rôle très important : l'offre de formation.

La gestion de la formation : consiste à mettre en œuvre la politique de formation élaborée pour l'entreprise et à contrôler les actions à mener. En effet, gérer, c'est assurer l'administration, l'organisation et le traitement d'un ensemble de données. C'est administrer au mieux une situation malgré les difficultés.

La politique de formation : Se référant à la définition de la politique du personnel selon Marullo dans son ouvrage intitulé : « Manuel pour la Direction du personnel », on peut définir la politique de formation comme étant

l'ensemble des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la direction générale en matière de formation en vue d'orienter les actions en la matière, de tous les cadres et collaborateurs de l'entreprise. Ainsi, la politique de formation s'articule à la politique de gestion des ressources humaines et précise les éléments qui servent de cadre au plan de formation.

Elle permet d'éviter la navigation à vue. C'est donc une nécessité pour l'entreprise d'écrire ces politiques de GRH pour ne pas être défailante.

La politique de formation professionnelle répond à trois finalités que sont :

- consolider l'existant ;
- faciliter et accompagner les changements ;
- préparer l'avenir.

2. Les études antérieures relatives à la problématique

❖ Les contributions antérieures au problème de la non objectivité des critères de mise en formation des agents

L'Accord d'Etablissement du 04 avril 2003 révisé le 1^{er} décembre 2008, précise, en son article 8 portant sur les stages et formations professionnelles, la prise de mesures nécessaires pour permettre aux travailleurs régis par l'accord à l'ORTB, de suivre des stages de formation professionnelle, de recyclage et de perfectionnement.

Ce texte ne précise toutefois pas les dispositions particulières à prendre pour désigner ceux qui peuvent bénéficier d'une formation.

La planification et le suivi des procédures de mise en formation impliquent une coordination étroite avec les services et le respect de diverses procédures⁵.

⁵ J. M. PERRETI, 2004

Le processus de prise de décision des mises en formation pourrait déterminer son équité, car le choix judicieux des bénéficiaires des actions de formation sur une base rationnelle apaiserait les personnes qui pensent que les formations sont attribuées en fonction des affinités.

Ainsi, le processus de choix des bénéficiaires est une manifestation probable de l'absence de transparence dans le processus de la gestion de la formation.

En effet, les formations sont arrêtées par la DRH après analyse des demandes et non des besoins en formation exprimés par les Directions Techniques.

A l'issue de cette opération, tous les besoins ne sont pas pris en compte, étant donné qu'il n'y a pas un recours aux outils rationnels de détermination des besoins, notamment la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Aucune démarche rationnelle ne justifiant les décisions de mise en formation, les salariés non bénéficiaires peuvent conclure au favoritisme des responsables à l'égard de certains agents.

❖ La revue de littérature sur l'inadéquation de la formation avec le profil du poste

Une inadéquation de la formation avec le profil du poste résulte d'une mauvaise définition du besoin en formation.

Selon G. Le BOTERF, (1995 p.265) dans : « Comment manager la qualité de la formation » un besoin de formation résulte d'un manque, d'une insatisfaction, d'une attente, d'un dysfonctionnement... le besoin exprime donc un écart entre la situation actuelle et la situation attendue.

Mais, lorsqu'il arrive que le processus d'identification de besoin en formation qui devrait précéder le projet de formation a été mal conduit ou absent, il en résulte un mauvais diagnostic qui se traduit par l'échec du projet de formation.

Une planification pertinente et justifiée se préoccupe des véritables besoins en formation qui expriment un écart dû en réalité à un manque de compétence⁶.

Il importe ainsi de bien déterminer les besoins en formation par l'analyse de l'organisation, des tâches et des individus.

L'identification des besoins de formation se fait alors à trois (3) niveaux à savoir :

- L'analyse de l'organisation qui consiste à déterminer les postes dans l'organisation où la formation est requise ;
- L'analyse des tâches qui permet d'établir les besoins en formation en relation avec les exigences des emplois ;
- L'analyse des individus qui portent sur les titulaires des postes.⁷

Les besoins apparaissent au niveau institutionnel, sectoriel et individuel.

Le recensement des besoins au niveau *institutionnel* dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles. Ce travail s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Au niveau *sectoriel*, chaque responsable de service ou d'unité sera mobilisé par le responsable formation pour identifier ses propres besoins résultant de décalages spécifiques aux situations de travail dont il a la

⁶ Sylvie St-Onge et Al. 2 e édition, 2004, p.243

⁷ Sylvie St-Onge, Michel Audet, Victor Haines, André Petit, 2004, P. 254- 257

responsabilité. L'analyse de l'activité et de la performance de son unité, des contraintes liées aux technologies et aux procédures opératoires utilisées, des problèmes rencontrés, des comportements au travail va constituer un préalable.

L'enquête auprès du personnel demeure un moyen très utilisé pour saisir les attentes *individuelles*.

Le développement des méthodes d'appréciation du personnel et d'analyse de potentiel permet aujourd'hui de rationaliser le recensement des besoins des salariés et les opportunités de carrière⁸. L'identification des besoins de formation est la troisième et dernière étape de l'analyse des besoins de formation qui comporte en premier lieu l'analyse de la demande et en seconde partie l'identification du problème de performance.

L'analyse des besoins de formation est le processus de collecte et d'organisation des données permettant de décider avec pertinence de la nécessité ou non d'élaborer un plan de formation.

Un besoin de formation pertinent ne peut donc pas reposer uniquement sur les demandes des salariés. *Annick Saint-Sauveur* dans l'ouvrage : « comment réussir son plan de formation », met en exergue les mécanismes d'une bonne planification de la formation des salariés dans une entreprise.

A cet effet, il affirme que la formation reste une ressource fondamentale dans tout processus de changement amorcé par l'entreprise et propose que pour être efficace la formation devra remplir un ensemble de conditions à savoir :

- qu'elle doit véritablement combler un écart ;
- le changement escompté doit relever d'un des domaines de compétence de la formation ;
- ce changement pourrait s'analyser en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être.

⁸ Jean Pierre CITEAU, 4ème édition, 2002, P. 118- 119
Réalisé et soutenu par Pauline ASSEGBEDE

❖ **Point des connaissances sur le problème de l'inexistence d'une pratique d'évaluation post formation**

L'évaluation permet en effet, de déterminer les retombées de cet investissement qu'est la formation⁹. L'évaluation constitue l'épreuve de vérité qui vise à mesurer et à apprécier les résultats et les effets de la formation. Elle constitue l'un des cinq (5) piliers de la qualité de la formation qui réalise la visibilité des résultats¹⁰. L'évaluation post-formation se fait à quatre (4) niveaux d'analyse:

- Niveau 1 : le niveau de satisfaction ;
- Niveau 2 : le niveau pédagogique ;
- Niveau 3 : le niveau du transfert sur les situations de travail ;
- Niveau 4 : le niveau de l'évaluation des effets.

Les deux premiers niveaux d'évaluation sont des évaluations internes touchant la formation elle même. Quant aux deux derniers niveaux d'évaluation, à savoir : l'évaluation du transfert sur les situations de travail et celle de l'ensemble des effets de la formation sur l'entreprise ou l'impact de la formation sur l'entreprise, elles sont liées à l'entreprise.

Les évaluations se font « à chaud » ou « à froid »

- *L'évaluation « à chaud »* est une évaluation du processus par questionnaire en fin de stage. L'évaluation du processus est celle des moyens, des outils et des différentes activités mis en place pour assurer les résultats attendus. L'évaluation porte sur les conditions dans lesquelles ont été produits les résultats.
- *L'évaluation « à froid »* qui est une évaluation des résultats par questionnaire ou entretien trois à six mois après la formation. Elle vise à

⁹ Kirkpatrick, 1998

¹⁰ Alain MEIGNANT « Manager la formation », 3^{ème} édition introduction, 1995, p.297
Réalisé et soutenu par Pauline ASSEGBEDE

évaluer l'impact de la formation sur le système Compétence, Motivation, Environnement (CME). Trois (3) questions sont nécessaires :

1. la formation a-t-elle amélioré sensiblement les compétences des apprenants?
2. A-t-elle été à l'origine d'une évolution des motivations des stagiaires au sens large du terme: satisfaction, implication et processus motivationnel?
3. A-t-elle eu un impact sur leur environnement de travail ¹¹?

Après l'évaluation au niveau des salariés eux-mêmes, il reste à poser le problème de l'efficience, à établir le rapport entre le coût d'obtention du résultat et le résultat produit. A supposer que le résultat visé ait été atteint, est-on sûr de l'avoir atteint au meilleur coût ? On peut observer un changement mais rien ne permet d'affirmer de façon rigoureuse que le même résultat n'aurait pas été atteint en mobilisant moins de moyens. Jusqu'à présent, les méthodes manquent pour répondre à ce type de question ¹².

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

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

La méthodologie adoptée comporte une approche empirique et une approche théorique.

A. Approche empirique

L'approche empirique de l'étude vise à mettre en exergue la méthode de l'enquête (d'investigation) envisagée à travers les outils de mobilisation de données et ceux de la présentation de données.

¹¹ Marc DENNERY, 2006, p. 151-157

¹² Alain MEIGNANT, « Manager l formation », 3^{ème} édition introduction 1995, p321
Réalisé et soutenu par Pauline ASSEGBEDE

Pour ce faire, notre étude passera en revue les points suivants :

- **repère d'enquête** (objectifs de l'enquête, identification de la population mère et nature de l'enquête, échantillonnage) ;
- **les stratégies de l'enquête** (moyens de collecte de données : consultation d'ouvrages, conception de questions, conception de guide d'entretien);
- **technique de dépouillement de données et outils de présentation de données.**

1. Repères de l'enquête

Les repères d'enquête consistent à déterminer les objectifs de l'enquête, l'identification de la population mère et nature de l'enquête, puis l'échantillonnage.

▪ Objectifs de l'enquête

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

Ainsi, d'une manière spécifique, nos enquêtes nous permettront de vérifier si :

- La non-objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des actions de formation est due à l'insuffisance des dispositions des textes régissant la mise en formation des agents ;
- L'inexistence d'un plan de formation du personnel explique l'inadéquation des formations avec le profil du poste ;
- l'inexistence d'une pratique d'évaluation post formation est due à la méconnaissance des outils d'évaluation post formation.

• Identification de la population mère et nature de l'enquête

La vérification des hypothèses que nous avons formulées nous a obligés à effectuer deux types d'enquête. D'une part, l'enquête interne à caractère qualitatif à partir d'un guide d'entretien adressée aux différents directeurs, aux

chefs services de l'entreprise et une autre quantitative adressée aux agents de l'Office.

- **Echantillonnage**

L'échantillonnage représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête quantitative est composé de cent cinquante (150) personnes de l'effectif total de l'Office (soit 22,90%) pour les deux (2) grandes catégories d'agents considérés.

Quant au guide d'entretien, la population ciblée est constituée : des directeurs d'organes et chefs services, ainsi que du Secrétaire général du syndicat de l'ORTB.

2. Stratégies de l'enquête

Elles concernent les moyens de collecte de données.

- **Consultation d'ouvrages**

Nous avons exploité les ouvrages, les mémoires et notre cours de formation et développement des ressources humaines et certains documents internes à l'Office.

A l'issue de cette consultation, avec les constats que nous avons eus à faire sur le terrain lors de notre stage, le questionnaire et le guide d'entretien ont été élaborés et adressés aux acteurs.

- **Conception du questionnaire**

En vue de permettre un bon recueil d'informations, le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude.

- **Conception du guide d'entretien**

Compte tenu du fait que le questionnaire n'englobe pas tous les problèmes spécifiques identifiés, nous avons également conçu un guide d'entretien en vue de collecter plus d'informations fiables sur tous les problèmes spécifiques.

3. Techniques de dépouillement et outils statistiques de présentation des données

▪ Techniques de dépouillement

Le dépouillement des données issues du questionnaire de notre enquête interne sera réalisé manuellement. Les différentes opinions et réflexions qui se dégageront des réponses issues des entretiens seront traitées de façon manuelle et récapitulées de façon synthétique par catégorie.

▪ Outils de présentation des données

Les résultats de nos investigations seront présentés sous forme de tableaux puis illustrés par des graphiques. Les données qualitatives recueillies seront restituées en vue de compléter les résultats des données quantitatives.

B. Approche théorique

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

1. Choix théorique lié au problème spécifique de la non objectivité de la sélection des bénéficiaires pour la formation

a. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique retenue est celle qui va mettre en exergue l'importance d'une méthode rationnelle de sélection des bénéficiaires de formations. Il faut qu'il existe une méthode de choix rationnelle adoptée par l'entreprise pour éviter aux supérieurs hiérarchiques d'attribuer des formations par affinité. La DRH doit jouer également un rôle d'information au sujet des programmes de formation, auprès des employés¹³.

¹³ Sylvie St-ONGE et Al., 2004, p.249
Réalisé et soutenu par Pauline ASSEGBEDE

b. Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution

La non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des formations

Le choix de notre seuil de décision sera basé sur la collecte des informations liées aux questions n° 1, 2, et 3 du questionnaire. Les réponses à ces différentes questions nous permettront d'avoir les perceptions des agents concernant la sélection des bénéficiaires aux différentes formations organisées. Les réponses obtenues nous permettront de confirmer ou d'infirmier l'hypothèse liée à ce problème spécifique.

Nous considérons donc comme motif acceptable celui qui sera avancé par la majorité des agents.

c. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la non objectivité des critères de mise en formation

Les questions regroupées dans le tableau n°1 du questionnaire adressé aux agents et ceux du guide d'entretien adressé aux différents directeurs d'organes et chefs services de l'ORTB sont concernées par ce problème.

La cause retenue est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés, et qui obtiendra un pourcentage important.

2. Choix théorique lié au problème de l'inadéquation de la formation avec le profil du poste

a. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique que nous retenons pour analyser le problème de **l'inadéquation de la formation avec le profil du poste** sera celle énoncée dans la revue de littérature qui suggère les méthodes d'identification des besoins de formation.

b. Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution

Les méthodes d'identification des besoins de formation sont :

- le recensement des besoins au niveau institutionnel ;
- la détermination des besoins au niveau sectoriel ;
- l'enquête au niveau du personnel ;
- l'évaluation des performances.

c. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inadéquation de la formation avec le profil du poste

Sont concernées par ce problème, les questions regroupées dans le tableau n°2 du questionnaire adressé aux agents.

La cause qui sera retenue après nos investigations est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés, soit la cause qui obtiendra plus de 50% des réponses ou un pourcentage important.

3. Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'une pratique d'évaluation post formation

a. Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique qui nous paraît nécessaire ici, est celle énoncée par A. MEIGNANT, dans son ouvrage « Manager la formation » qui suggère les quatre (4) niveaux d'évaluation importants. Les avis des enquêtés par rapport à certaines questions seront analysés et il sera tenu compte des opinions de la majorité.

b. Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution

Les niveaux d'évaluation retenus sont :

- l'évaluation de satisfaction ;
- l'évaluation pédagogique ;
- l'évaluation de transfert sur les situations de travail ;

- l'évaluation des effets de formation.

c. Seuils de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inexistence d'une pratique post évaluation

Les questions liées à ce problème sont celles du tableau n°3 du questionnaire d'entretien. A ce niveau, la cause qui sera retenue après nos investigations est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés, soit la cause qui obtiendra un poids assez élevé.

Section 2 : Présentation et analyse des données

Les données seront présentées dans des tableaux suivis de graphiques. Cette section sera réservée à la réalisation des enquêtes, à la présentation des difficultés rencontrées et des limites des données recueillies, à la présentation et à l'analyse des données afin de vérifier les hypothèses émises.

Paragraphe 1 : Difficultés rencontrées et limites des données

A. Préparation et réalisation de la collecte

Cet exercice fait suite à celui déjà effectué au niveau de la conception des questionnaires dans la rubrique théorique. Pour ce faire il est nécessaire de rappeler l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données pour l'enquête.

Ainsi, sur une population mère de six cent quarante deux (642) agents, nous avons retenu un échantillon de cent cinquante (150) agents. Nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire à l'endroit du personnel de l'Office.

Pour l'élaboration des questionnaires, nous avons veillé à ce que les questions tiennent compte des informations recherchées.

1. Préparation des enquêtes

L'obtention des données complètes dans une recherche, exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations dont on a

besoin. C'est pour cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire à l'endroit du personnel de l'Office et d'un guide d'entretien à l'endroit des directeurs d'organes, des chefs services et à l'endroit du secrétaire général du syndicat de l'ORTB.

2. Réalisation des enquêtes

La réalisation des enquêtes s'est effectuée du 14 novembre au 1^{er} décembre 2011.

B. Difficultés rencontrées et limites des données

Dans la recherche de données utiles à la réalisation de ce mémoire, nous avons connu quelques difficultés dues à la lenteur avec laquelle les questionnaires ont été renseignés, la réticence et même le refus de coopérer de certains agents. D'autres difficultés ont trait à l'indisponibilité de certains enquêtés qui n'ont pas pu remplir le questionnaire et nous le retourner. Cette situation a eu pour conséquence le non respect du temps prévu pour notre enquête. Toutefois, ces difficultés n'ont pas eu une incidence de nature à remettre en cause l'intérêt et la portée des résultats obtenus.

Les limites des données ont trait à la couverture de l'échantillonnage. Cette couverture devrait en principe s'élargir sur tous les centres émetteurs. Cependant nous nous sommes contentés de Cotonou et des centres émetteurs environnants compte tenu des contraintes de délai et de ressources. Néanmoins les limites n'affectent pas l'analyse des résultats.

Paragraphe 2 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses

A. Analyse des résultats

Les données seront présentées dans des tableaux suivis de graphiques. La restitution des résultats issus de l'enquête se fera par rapport à chacun des problèmes. Nous présenterons et analyserons en même temps les résultats. Mais, il est important de rappeler que nous avons récupéré cent cinquante(150) questionnaires représentant 23,36% de l'effectif total qui est la population mère.

Réalisé et soutenu par Pauline ASSEGBEDE

En ce qui concerne l'entretien, nous nous sommes entretenus avec cinq (05) directeurs sur les huit (07) attendus et cinq chefs services. Nous avons eu également à nous entretenir avec le secrétaire général du syndicat de l'ORTB ainsi qu'avec certaines personnes ressources de l'ORTB.

La restitution des résultats issus de l'enquête se fera par rapport à chacun des problèmes spécifiques en résolution. Nous présenterons et analyserons en même temps les résultats.

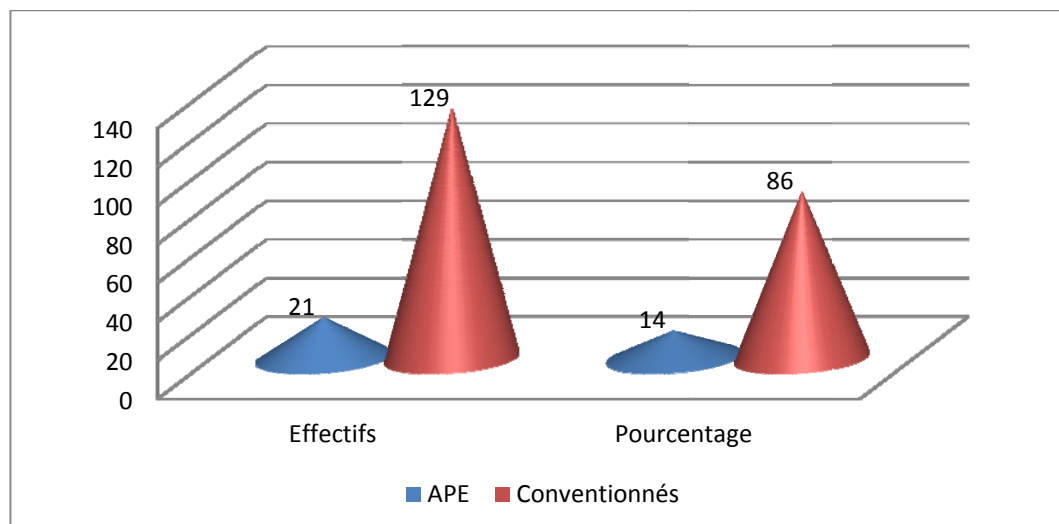
L'effectif par catégorie des agents qui ont répondu aux questionnaires se présente dans ce tableau :

Tableau n°XI : Classification des agents selon les statuts professionnels

Statut des agents	Effectifs	Pourcentage
APE	21	14
Conventionnés	129	86
Effectif total	150	100

Source : Données d'enquête, nov. 2011

Graphique n°2 : Classification des agents selon les statuts professionnels



Source : Données d'enquête, nov. 2011

A la lecture du tableau, on constate que, sur les 150 agents ayant répondu aux questionnaires, il y a 129 agents conventionnés soit 86 % et 21 agents permanents de l'Etat représentant 14% de l'effectif total interrogé.

1. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 1

Le problème spécifique n°1 est la non-objectivité des critères de mise en formation des agents. La présentation et l'analyse de ces données se feront au moyen de tableaux et de graphiques.

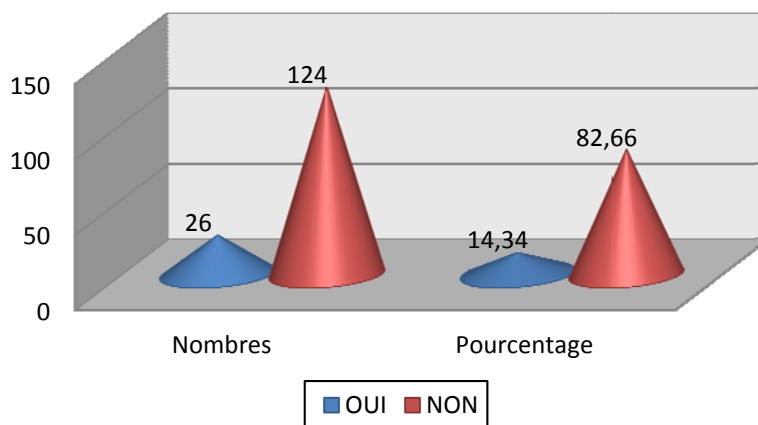
Tableau N°XII : Regroupement des questions relatives à la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires de formation

N°	Questions	Réponses	Nombres	Pourcentage
1	Existe-t-il des critères précis de sélection des bénéficiaires des actions de formation ? Si oui lesquels ? Si non pourquoi ?	Oui	26	17,34
		Non	124	82,66
		Non précision des critères de sélection	96	77,42
		Insuffisance des dispositions des textes régissant la formation	28	22,58
2	Votre poste actuel vous impose-t-il le besoin d'une nouvelle formation ? Si oui lesquelles ?	Oui	117	78
		Non	22	14,66
		Sans réponse	11	07,33
		Diplomante	61	52,13
		Qualifiante	46	39,31
3	Selon vous la gestion de la formation répond-elle à la norme ?	Oui	12	8
		Non	128	85,33
		Sans réponse	10	06,66

Source : Résultat des enquêtes

A la première question relative à l'existence des critères de sélection des bénéficiaires des formations, nous constatons que sur cent cinquante réponses obtenues, cent vingt quatre (124) agents, soit 82,66% des enquêtés ont répondu par la négative et vingt six agents (26) seulement représentant 17,34% des agents enquêtés ont affirmé qu'il existe des critères.

Graphique n°3: Existe-t-il des critères précis de sélection des bénéficiaires des actions de formation ?



Source : Résultats des enquêtes

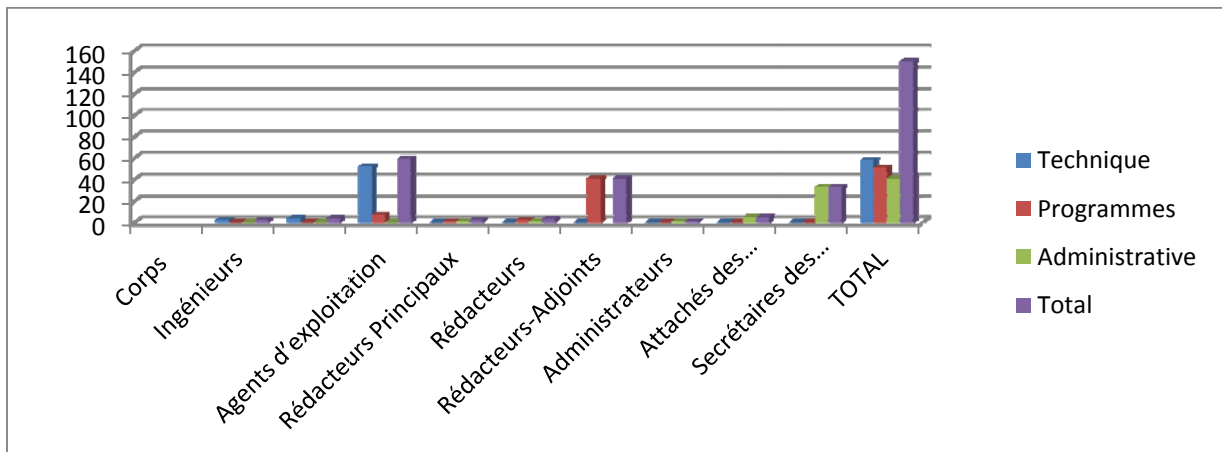
Cependant, il convient de signaler que les avis des enquêtés sont partagés ainsi qu'il suit dans le tableau suivant :

Tableau n°XIII : Répartition des agents, selon leur opinion sur la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des actions de formation

<i>Corps</i> \ <i>Branche d'activité</i>	<i>Technique</i>	<i>Programmes</i>	<i>Administrative</i>	<i>Total</i>
Ingénieurs	02	00	00	02
Contrôleurs Techniques	04	00	00	04
Agents d'exploitation	52	07	00	59
Rédacteurs Principaux	00	01	01	02
Rédacteurs	00	02	01	03
Rédacteurs-Adjoints	00	41		41
Administrateurs	00	00	01	01
Attachés des Services financiers et Administratifs	00	00	05	05
Secrétaires des services administratifs	00	00	33	33

Ainsi, 82,66% des salariés estiment que les raisons qui fondent le choix des bénéficiaires des formations ne sont pas pertinentes. Les critères ne sont pas précisés. Le tableau de répartition localise les opinions des différents corps des diverses branches sur la question.

Graphique n°4 : Répartition des agents selon leur opinion sur la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des actions de formation



Source : résultats des enquêtes

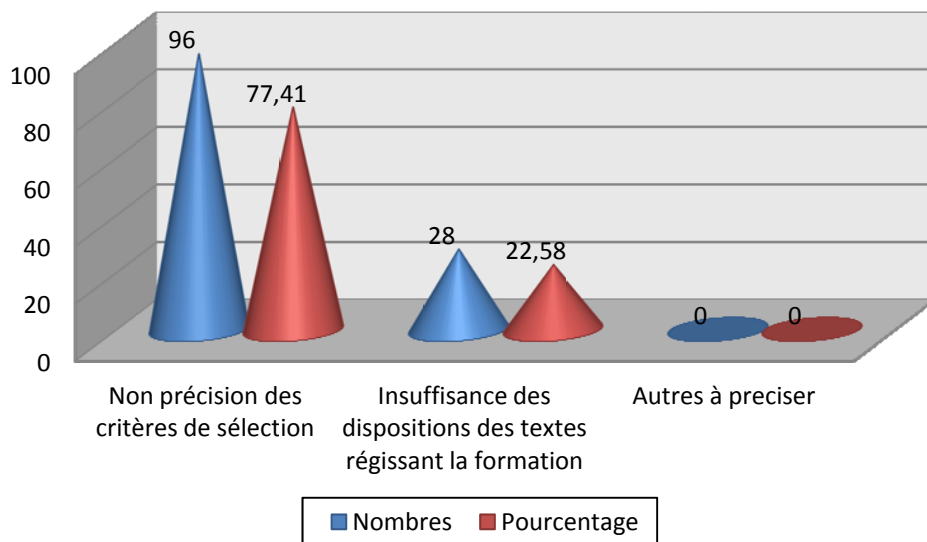
A l'analyse du présent graphique, il convient de retenir que seulement :

- 2 ingénieurs de radiodiffusion et télévision ont pu être enquêtés dans notre échantillon de 150 individus pour 4 contrôleurs techniques et 59 agents d'exploitation ;
- 2 rédacteurs principaux ont été enquêtés pour 3 rédacteurs et 41 rédacteurs adjoints ;
- 1 administrateur pour 5 attachés des services administratifs et financiers ;
- 33 secrétaires des services administratifs.

Selon le tableau de répartition par corps, il ya lieu de remarquer que certains corps dans certaines branches sont plus représentés, c'est à dire les agents d'exploitation dans la branche technique sont plus nombreux à affirmer la non objectivité des critères de sélection ; de même que les rédacteurs adjoints dans la branche des programmes et les secrétaires des services administratifs dans la branche administrative

Ces résultats permettent de dire d'une part, que la majorité des agents pensent que les formations sont octroyées sur des bases subjectives, d'autre part la perception sur la question est plus forte pour certains corps dans chaque branche observée.

Graphique n°5 : Non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des actions de formation

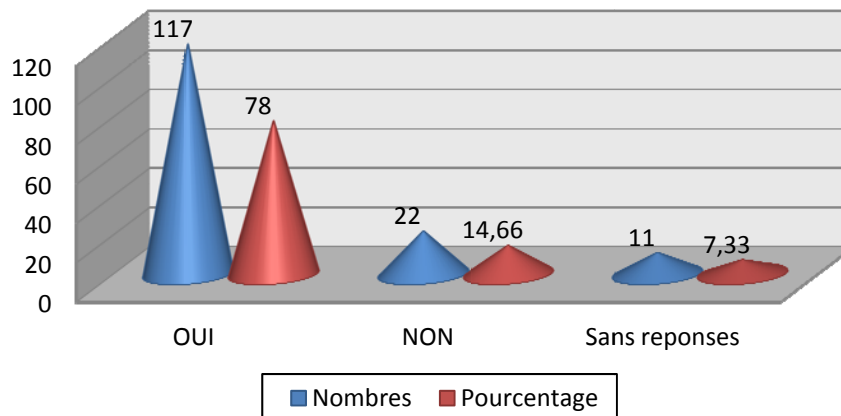


Source : Résultats des enquêtes

La lecture du tableau montre que, pour 77,41% des enquêtés, il n'y a aucune précision sur les critères ; l'affinité intervient dans le choix des bénéficiaires de la formation selon eux. Les salariés pensent ainsi que le choix n'est pas neutre et impartial en affirmant cela à 77,41%. Ceux là perçoivent aisément que le jeu des relations doit probablement jouer sur la rationalité et sur la justice du processus de mise en formation. Cette situation compromet vraisemblablement la transparence du processus.

Mais, les personnes enquêtées ne s'arrêtent pas à cette observation. Elles poursuivent en donnant leur appréciation sur la pertinence des critères de sélection des bénéficiaires, comme le montre le graphique n°5 et fondent leur jugement sur une insuffisance des dispositions des textes comme preuve de la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des formations.

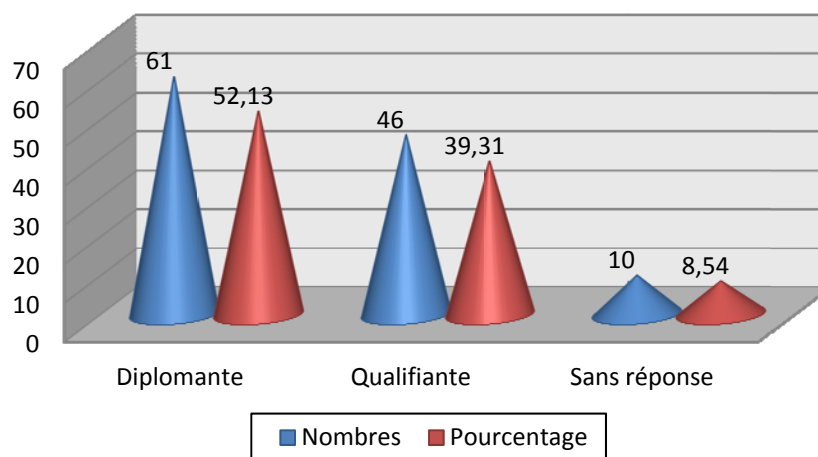
Graphique n°6 : Votre poste actuel vous impose t-il le besoin d'une nouvelle formation ?



Source : Résultats des enquêtes

En ce qui concerne la consultation ou le questionnement des agents en vue du recueil de besoins de nouvelles formations à leur poste de travail, 117 agents soit 22% affirment avoir besoin d'une nouvelle formation à leur poste ; tandis que 78 agents soit 14,66% ont répondu par la négative.

Graphique n°7 : Quelle nouvelle formation votre poste vous impose-t-il ?



Source : Résultats des enquêtes

Des 117 agents ayant répondu par l'affirmative certains sont allés jusqu'à proposer les types de formation qu'ils désirent tandis que d'autres ne se sont pas prononcés sur les types de formation.

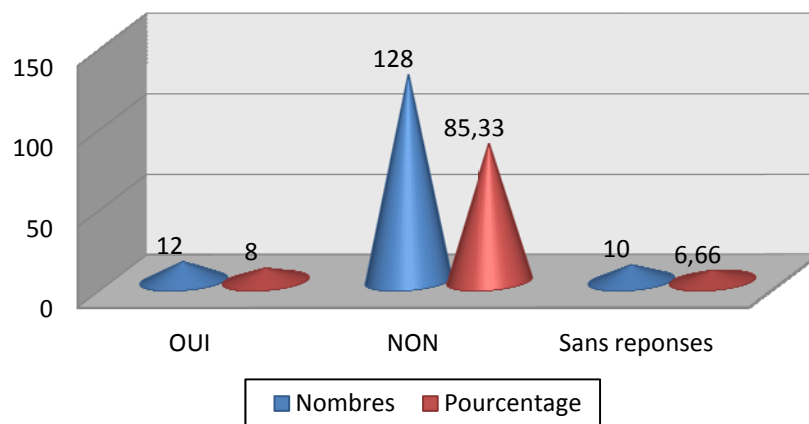
A la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer avec les taux enregistrés que les agents sentent le besoin de se faire former mais l'absence de

critères objectifs les empêche de se manifester et les écartent d'office de la liste des bénéficiaires.

La question n°2 relative au besoin d'une nouvelle formation au poste a fait l'objet d'un guide d'entretien auprès des autorités sous la forme suivante : comment les formations sont-elles octroyées à vos collaborateurs à leurs postes ?

Les différentes réponses données ont fait savoir que les opportunités de formation parvenant de la direction sont transmises aux directeurs d'organes selon la branche concernée par la formation. La note est ensuite affectée au chef service concerné. C'est ce dernier qui désigne le bénéficiaire, le propose au directeur d'organe et celui-ci analyse ce choix. Ceci montre qu'il n'y a pas un critère objectif à la base de cette sélection.

Graphique n°8: Selon vous la gestion de la formation répond-elle à la norme?



Source : Résultats des enquêtes

A la question de savoir si la pratique actuelle de la formation les convient, la majorité des agents soit 85,33% a répondu non. Ce qui prouve que la gestion de la formation à l'ORTB connaît un malaise et nécessite par conséquent une amélioration.

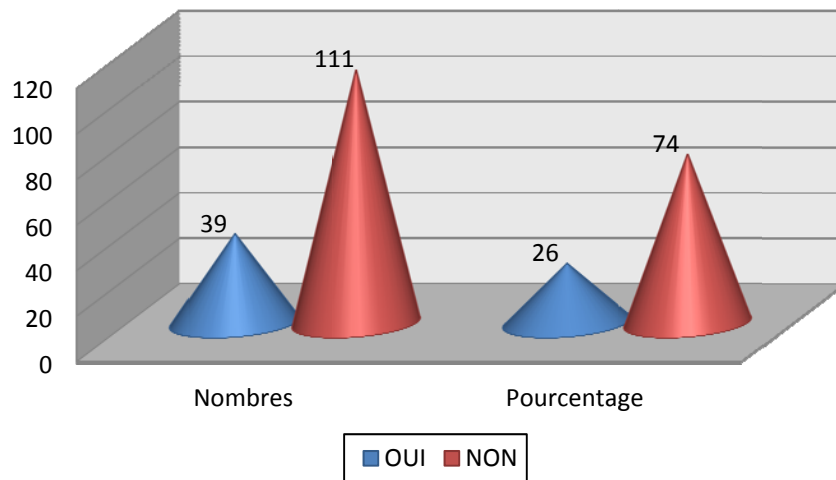
2. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 2

Le problème spécifique n°2 a rapport à l'inadéquation des formations avec le profil du poste. La présentation et l'analyse de ces données se feront au moyen de tableaux et de graphiques.

Tableau n°XIV : Regroupement des questions relatives à l'inadéquation des formations avec le profil du poste

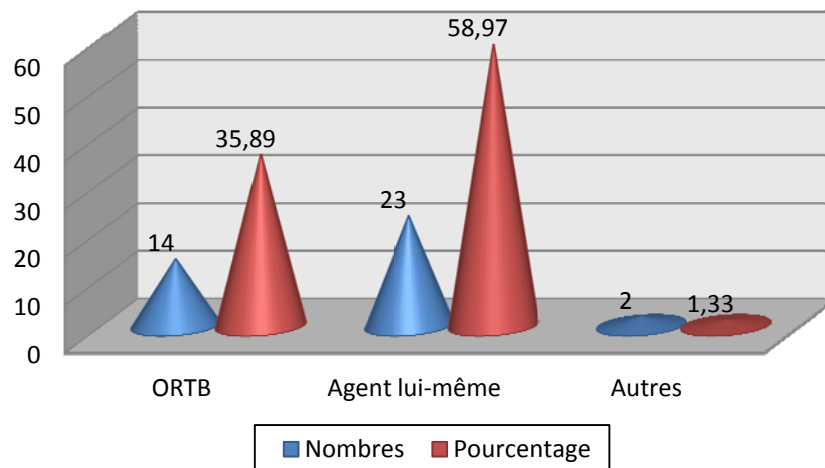
N°	Questions	Réponses	Effectifs	Pourcentage
4	Avez-vous bénéficié d'une formation au cours de votre carrière ?	Oui	39	26
		Non	111	74
	Si oui la prise en charge est faite par qui ?	ORTB	14	35,89
		Agent lui-même	23	58,97
		Autres	02	1,33
5	L'action de formation dont vous avez bénéficié est-elle en adéquation avec le profil de votre poste ?	Oui	15	38,46
		Non	24	61,53
	Si oui comment ?	Besoin de recyclage	07	
		Besoin de renforcer les capacités	03	
		Besoin reconversion	2	
		Inexistence d'un plan de formation	6	
6	Pensez vous que cette formation pourra combler vos lacunes à votre poste ?	Oui	07	17,94
		Non	08	20,51
	La formation est elle en adéquation avec les besoins de l'Office ?	Oui	15	38,46
		Non	0	0

Graphique n°9 : Avez-vous bénéficié d'une formation au cours de votre carrière ?



Source : Résultats des enquêtes

Graphique n°10 : Par qui est prise en charge la formation ?



Source : Résultats des enquêtes

Sur les 150 personnes enquêtées concernant la question : Avez-vous bénéficié d'une formation au cours de votre carrière ? Il a été enregistré 111 réponses négatives soit 74% et seulement 39 bénéficiaires représentant 26% de l'échantillon.

Parmi les bénéficiaires nous lisons la prise en charge de certains par l'Office ; d'autres, par des partenaires et enfin d'autres se sont engagés sur leur propre initiative comme l'illustrent les deux graphiques n°9 et 10.

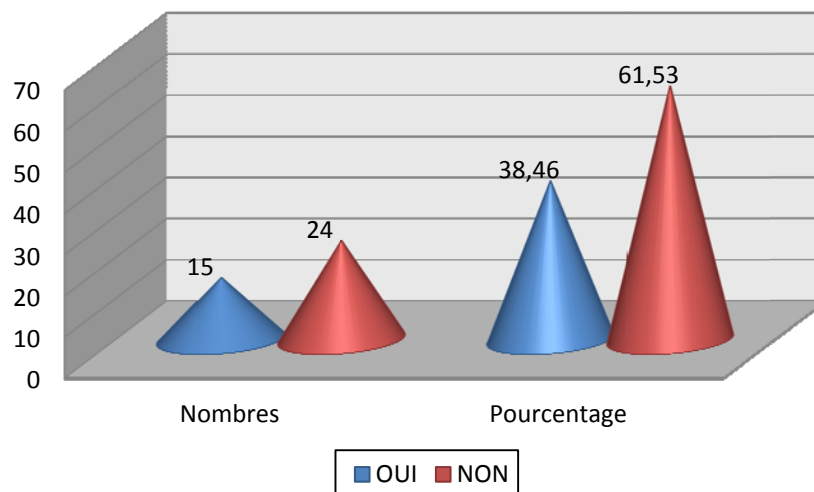
Concernant l'adéquation de la formation avec le profil du poste, on note que parmi les bénéficiaires certains ont reçu des formations qui ne sont pas en adéquation avec leur poste, **ils** représentent 61,53% de l'échantillon des bénéficiaires. Cette approche est compréhensible dès lors que certains ont manifesté le besoin de reconversion et que, les autres, par contre recherchent une revalorisation à travers les nouvelles qualifications reçues.

Les 38,46% dont les formations ont été en adéquation avec le profil de leur poste ont affirmé les avoir reçues pour des raisons de recyclage et de renforcement de capacité. La plupart affirme que ces formations pourront être en adéquation avec leur poste ; d'autres par contre ne le croient pas.

A la question de savoir si les formations reçues répondent aux besoins de l'Office ; les 38,46% ont répondu par l'affirmative.

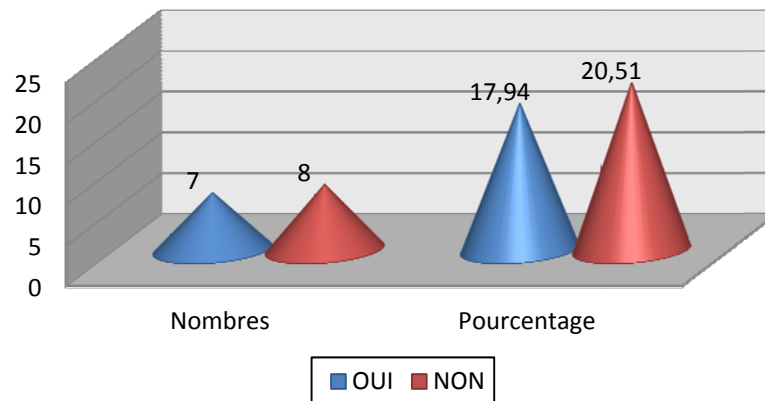
Ces résultats sont illustrés par les graphiques n°11, 12 et 13 ci-dessous

Graphique n°11: L'action de formation dont vous avez bénéficié est-elle en adéquation avec le profil de votre poste ?



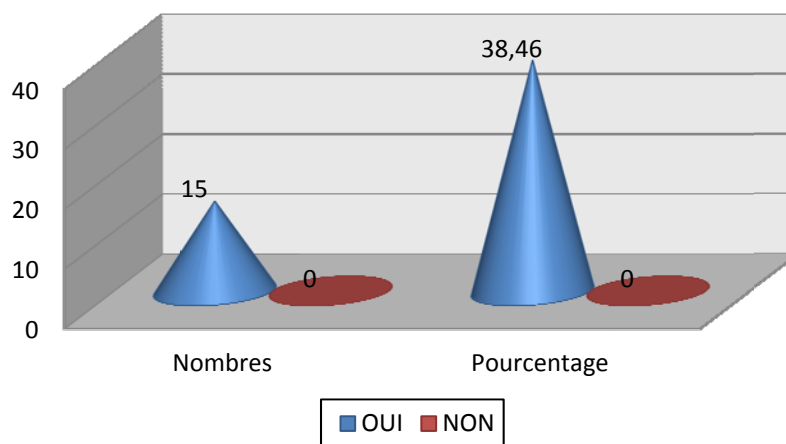
Source : Résultats des enquêtes

Graphique n°12 : Pensez-vous que cette formation pourra combler vos lacunes à votre poste ?



Source : Résultats des enquêtes

Graphique n°13 : La formation est-elle en adéquation avec les besoins de l'Office ?



Source : Résultats des enquêtes

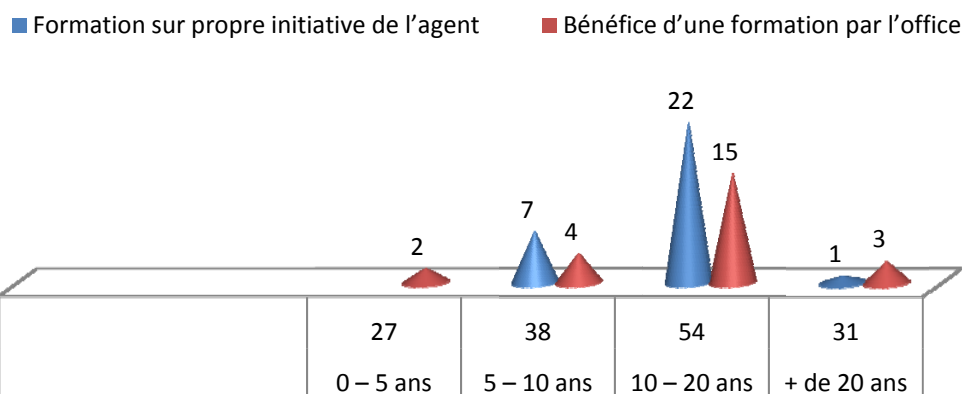
Dans notre étude nous avons dégagé un tableau d'ancienneté des agents qui a été examiné à la lumière de la participation à au moins une formation. Ces résultats sont lus sur le tableau suivant et illustrés par le graphique qui l'accompagne.

Tableau n°XV : *Tableau d'ancienneté et de participation des agents à une formation*

Ancienneté	Effectif Total	Formation sur propre initiative de l'agent	Bénéfice d'une formation par l'Office
0 – 5 ans	27		02
5 – 10 ans	38	07	04
10 – 20 ans	54	22	15
+ de 20 ans	31	1	03

Source : Résultats des enquêtes

Graphique n°14 : *Ancienneté et participation des agents à une formation*



Source : Résultats des enquêtes

A la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer que la question de gestion de la formation demeure et paraît très préoccupante pour les agents de l'ORTB. Des actions éparées de formation parfois sans objectif précis sont prises par les uns et les autres en vue de solutionner.

Malheureusement, l'impact de ces formations éparées est peu visible en termes d'amélioration des performances. Les autorités de l'entreprise devraient se préoccuper de la question afin de prendre des mesures dans le cadre d'une gestion rationnelle de la formation des ressources humaines de l'Office

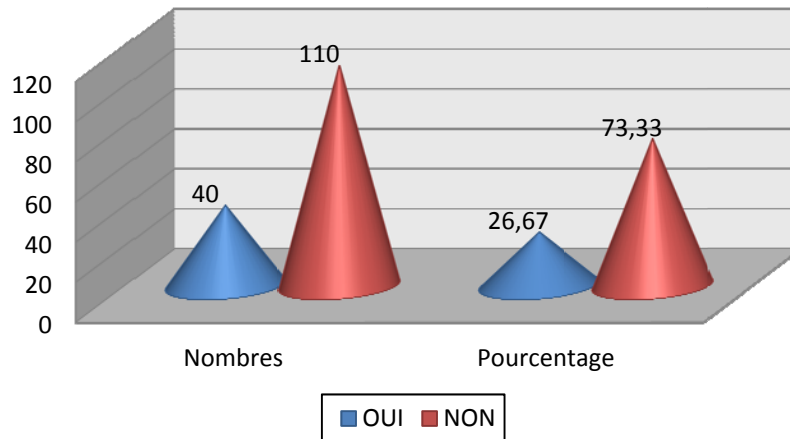
3. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est l'inexistence d'une pratique d'évaluation au retour de la formation. La présentation et l'analyse de ces données se feront au moyen de tableaux et de graphiques.

Tableau n°XVI : Regroupement des questions par rapport à L'inexistence d'une pratique d'évaluation au retour de la formation

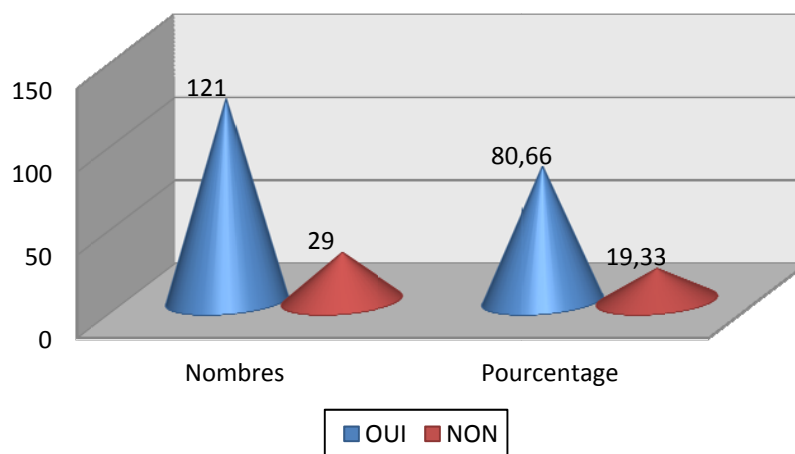
N°	Questions/Modalités	Réponses	Effectifs	Pourcentage
7	Existe- il une pratique d'évaluation des agents à leur retour de la formation ?	Oui	40	26,67
		Non	110	73,33
	- Si oui comment ? - Si non pourquoi ?	Nomination à un poste	13	
		Confier des tâches plus importantes	27	
		Méconnaissance des outils d'évaluation post-formation	75	68,18
		Absence d'une politique écrite de formation	35	31,81
8	Selon vous est-il important d'évaluer les agents à leur retour de formation ?	Oui	121	80,66
		Non	29	19,33

Graphique n°15 : Existe- il une pratique d'évaluation des agents à leur retour de la formation ?



A la lecture du tableau illustrée par le graphique n° 15, nous constatons que la majorité soit 73,33% ont affirmé la non existence d'une pratique d'évaluation post formation. La plupart ont avancé pour cause la méconnaissance des outils d'évaluation post formation. Pour certains, c'est l'absence d'une politique de formation. 26,67% ont répondu à l'affirmative à cette question et l'ont justifié par les nominations à des postes et par l'exercice des tâches plus importantes

Graphique n°16 : Selon vous est-il important d'évaluer les agents à leur retour de formation?



Source : Résultats des enquêtes

Le graphique n°16 est une illustration du tableau 16 à la question de savoir l'importance de l'évaluation. Cependant 80,66% des enquêtés ont répondu par l'affirmative. Seulement 19,34% de notre échantillon répondent par la négative.

B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Avant de procéder à la synthèse du diagnostic, nous procéderons successivement à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décision fixés.

1. Vérification des hypothèses

La vérification consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquêtes pour enfin établir le diagnostic. Dans ce cadre, il sera procédé à la vérification de chaque hypothèse en considérant comme motif acceptable celui qui sera avancé par la majorité des agents.

➤ Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour éradiquer les causes se trouvant à la base de la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des actions de formation, il est fixé comme seuil de décision la cause qui obtiendra la majorité des réponses.

Or, les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des actions de formation est due à :

- la non précision des critères de sélection d'ordre de 77,42% ;
- l'insuffisance des dispositions des textes régissant les stages et formations professionnelles avec un pourcentage de l'ordre de 22,58 %.

Quant aux autres causes, l'absence d'une politique de formation a fait l'objet d'un guide d'entretien.

De ce qui précède, il ressort que toutes les causes peuvent être retenues et que la non précision des critères de sélection paraît important avec un taux élevé.

L'hypothèse n°1 selon laquelle la non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des formations est due à l'insuffisance des dispositions des textes régissant les stages et formations professionnelles, à la non précision des critères dans un document interne à l'entreprise et à l'absence d'une politique écrite de formation pour l'Office se trouve totalement justifiée.

➤ **Degré de vérification de l'hypothèse n°2**

Pour la résolution du problème de l'inadéquation des formations avec le profil du poste, l'analyse permet de constater que :

- 74% des agents ne trouvent pas l'opportunité d'une formation ;
- 58,97% prennent l'initiative d'eux même ;
- 61,53% suivent des formations non en adéquation avec le profil de leur poste dans un besoin de reconversion pour certain et d'autres dans le désir d'une revalorisation.

L'analyse montre aussi que 38,46% des agents suivent des formations en adéquation avec les besoins de l'Office.

Toutes ces analyses prouvent le besoin des agents de se former. Ce qui pousse certains à se décider d'eux mêmes. L'analyse du tableau d'ancienneté montre que les agents dès les cinq (5) premières années de leur recrutement éprouvent déjà le besoin d'améliorer leurs compétences. Certains agents après 20 ans de carrière n'ont pas encore trouvé une opportunité de formation. Ils évoluent ainsi vers la fin de leur carrière.

De l'analyse des données mobilisées, il ressort que l'inadéquation des formations avec le profil du poste est due à l'inexistence d'un plan de formation du personnel.

L'hypothèse n°2 selon laquelle l'inadéquation des formations reçues avec le profil du poste est due à l'inexistence d'un plan de formations du personnel se trouve pleinement justifiée.

➤ **Degré de vérification de l'hypothèse n°3**

Pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inexistence d'une pratique d'évaluation post formation, il est prévu de retenir la cause qui obtiendra la pondération la plus élevée.

De l'analyse des données, il ressort que 73,33% des enquêtés c'est-à-dire les enquêtés dans leur majorité ont retenu que la pratique d'évaluation post formation n'existe pas. Ils ont évoqué comme cause l'inexistence d'un dispositif de formation (plan de formation ou politique de formation).

A la question de l'importance de l'évaluation post formation, 80,66% soit la majorité des enquêtés l'ont affirmé et souhaiteraient dès lors l'existence d'une telle pratique.

De l'analyse de ces différentes données, il ressort fondamentalement deux (2) grandes causes qui doivent être combinées pour justifier l'hypothèse spécifique n° 3 relative à l'inexistence d'une pratique d'évaluation post – formation à savoir :

- la méconnaissance des outils d'évaluation post-formation ;
- l'absence de décisions et d'initiative des responsables de l'Office pour la conception des outils d'évaluation post-formation

De tout ce qui précède, il importe de retenir que l'hypothèse n° 3 qui montre le lien entre l'inexistence d'une pratique d'évaluation post-formation à l'absence d'une politique écrite de formation et à la méconnaissance des outils d'évaluation post formation est vérifiée.

2. Etablissement du diagnostic

➤ Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que la non-objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des formations est due à l'insuffisance des dispositions des textes régissant les stages et formations professionnelles et à la non précision des critères dans un document interne à l'Office.

➤ Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Suite à la vérification de l'hypothèse n°2, nous pouvons retenir que l'inexistence d'un plan de formation explique l'inadéquation des formations reçues avec le profil du poste

➤ Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n°3 nous conduit à conclure que l'inexistence d'une évaluation post-formation est due à l'absence d'une politique de formation et à la méconnaissance des outils d'évaluation post formation.

Chapitre deuxième:

**APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS
DE MISE EN OEUVRE**

Rappelons ici que l'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration du processus de gestion de la formation des ressources humaines de l'ORTB. A cet effet, des objectifs spécifiques ont été fixés par rapport aux problèmes spécifiques retenus et des hypothèses ont été formulées.

La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic à partir desquels nous avons formulé des propositions de solutions ainsi que des conditions de mise en œuvre pour une amélioration du processus de gestion de la formation du personnel.

Section 1 : Les approches de solution aux différents problèmes

Les approches de solutions sont proposées en vue de l'éradication des différentes causes aux problèmes spécifiques constatés

Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème spécifique n°1

Les critères sont des points de repère auxquels il est fait recours c'est-à-dire qu'ils servent de guides sur lesquels le spécialiste s'appuie pour apprécier les ressources humaines à la dernière étape du cycle de gestion du rendement. Ces critères ont des caractéristiques et doivent en outre, être pertinents et discriminants.

Pour être utilisés de façon efficace, les critères doivent être précis, en nombre limité, définis de façon claire, mesurables, pondérés.

Il importe que ces critères qui doivent servir et suppléer à l'insuffisance des dispositions des textes régissant la formation soient prévus et mentionnés dans un document de gestion interne à l'entreprise ; document dont le contenu est susceptible de couvrir tous les aspects administratifs et énergétiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Ces documents peuvent être assimilés à des politiques particulières.

La réalisation de la performance organisationnelle implique au préalable que l'organisation indique de façon prospective la manière dont elle entend procéder pour résoudre ses problèmes. Elle élabore ainsi une stratégie déclinée en plan d'actions. Pour s'assurer que les décisions prises par les managers servent la stratégie de l'entreprise, il est nécessaire d'énoncer des principes ou des règles que doivent respecter les membres d'une organisation afin d'éviter toute prise de décision n'entrant pas dans le cadre de la stratégie organisationnelle de l'entreprise.

Dans La plupart des entreprises aujourd'hui, les politiques de personnel sont des politiques particulières sous-jacentes aux diverses clauses de la convention collective qui régissent les rapports collectifs de travail et qui couvrent des aspects importants de la gestion des ressources humaines comme l'embauche, la formation, la promotion et le traitement juste et équitable des ressources humaines sur une base individuelle et collective.

L'ORTB aurait intérêt à formuler de façon expresse et à diffuser les différentes politiques de gestion des ressources humaines.

La présence de politiques générales et particulières permet d'encadrer la prise de décisions et les actions entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Les politiques sont donc autant de balises ou de guides qui permettent aux différents décideurs d'orienter convenablement leurs actions dans la poursuite des objectifs économiques et humains d'une organisation.

Lorsqu'elles sont judicieusement appliquées, les politiques permettent l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence dans la coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et prérogatives que confère la fonction de direction.

L'absence de politique constitue une source d'incertitudes et de risques de nature à affecter la rationalité des décisions des managers. C'est pourquoi, il est capital pour l'ORTB d'élaborer des politiques de personnel.

Pour ce faire, il y a des étapes à franchir. La politique de formation ne peut être élaborée directement sans tenir compte de la politique Ressources Humaines de l'Office, d'autant qu'elle représente l'axe fondamental orientant les décisions en matière de formation en cohérence avec la stratégie de l'organisation.

L'existence au préalable au sein de l'entreprise d'une politique RH indique les grands choix de l'Office orientant les actions de GRH. Cette politique RH est elle-même, inspirée de la stratégie organisationnelle car elle sert de balise aux décisions de gestion afin qu'elles ne desservent pas la stratégie.

Ainsi, il est important que l'Office se dote d'une politique générale fondée sur sa stratégie d'affaires, d'une politique RH découlant de la politique générale et enfin d'une politique de formation en cohérence avec la politique RH.

De façon précise, il faut que la structure mette en place une politique prévisionnelle de gestion des ressources humaines. Ainsi, l'élaboration d'une politique RH et de formation est nécessaire. Les instruments pour mettre en œuvre cette politique seront le plan stratégique de gestion des ressources humaines, le cadre organique et le plan de formation.

Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°2 et 3

Les moyens de résolution des problèmes spécifiques n^{os} 2 et 3 doivent être orientés dans le sens de la réorganisation du système global de la formation. Ces moyens sont déclinés en trois (3) étapes. Il s'agit essentiellement de :

- l'adoption d'un processus adéquat d'identification et d'analyse des besoins ;
- la confection d'un plan de formation pertinent ;
- la nécessaire évaluation post-formation.

A-L'identification et l'analyse des besoins

Sans une bonne analyse des besoins de formation, les meilleures intentions vont généralement produire des résultats plus ou moins satisfaisants.

L'analyse des besoins de formation est donc l'étape cruciale du processus d'élaboration du plan de formation.

L'approche de solution va consister pour les personnes impliquées dans ce processus à l'ORTB, à respecter les diverses étapes de l'analyse à savoir:

- l'identification des écarts de performance existants au sein de l'organisation ;
- l'analyse des causes pour déterminer si les écarts observés peuvent être comblés par des actions de formation et, le cas échéant ;
- les compétences précises qu'il faut développer par priorité d'action.

Le recours à ce processus structuré en trois (3) niveaux préconisé par la plupart des auteurs ayant travaillé sur la formation comme Alain MEIGNANT, s'avère impérieux.

Ces différentes étapes constituent des pistes permettant au responsable formation d'identifier et d'analyser les besoins réels en formation afin d'éviter à l'organisation des dépenses qui ne sont fondées sur aucun besoin réel.

B-L'élaboration du plan de formation

Celle-ci succède à l'identification et à l'analyse des besoins de formation dans une entreprise et impose de maintenir la cohérence entre la formation offerte et les stratégies organisationnelles.

Cette initiative est déjà une réalité au sein de l'entreprise qui, confrontée à un défi permanent de qualité et de renouvellement de ses agents, la Direction Générale, par note de service n°0109/ORTB/DG/SG/SRH du 25 janvier 2011, a mis sur pied, un comité ad' hoc pour élaborer le cadre organique et le plan de formation du personnel de l'Office.

L'élaboration de ces documents exige de la part des responsables de la formation professionnelle, la recherche de solutions à une série de questions permettant de dresser les grandes articulations de la formation à suivre. Ces questions sont les suivantes :

- Pourquoi organise-t-on la formation ?
- Qu'est- ce que l'on veut transmettre ?
- Qui y participera?
- Quand se dérouleront les activités ?
- Où seront- elles tenues ?
- Qui diffusera les sessions de formation ?
- Quel est le coût global de la formation ?

Cependant des éléments de réponses aux questions précédentes serviront de cadre de référence pour la coordination de l'ensemble du processus de gestion de la formation et permettront notamment de rédiger le cahier des charges des formateurs.

Il est donc urgent pour les responsables de la formation et les diverses autorités en charge de la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise de prendre en compte ces éléments pour une amélioration du processus de gestion de la formation. Mais un système adéquat de formation serait- il efficace sans la mise en place d'un mécanisme de mesure des effets générés par la formation sur l'organisation? Cette question nous amène à proposer les solutions à l'inexistence d'une pratique d'évaluation post-formation.

A. La nécessité et l'importance d'une évaluation post formation

Après une bonne analyse et une identification des besoins, l'étape suivante est la planification des actions de formation suivie d'une évaluation en fin de formation.

La formation ne peut avoir un impact qualitatif sur le travail des employés si l'exercice de leur compétence n'est pas accompagné d'une rétroaction ou si l'on ne fait appel à une vérification de leur compétence qu'une fois par an. L'évaluation des résultats de la formation revêt de ce fait un intérêt certain.

En effet, on ne forme pas pour former, mais pour contribuer au développement de l'entreprise et de ses employés. Une démarche d'évaluation des résultats est certainement un moment privilégié pour réfléchir sur ces finalités et leur formulation précise dans le contexte de l'organisation et pour voir comment et dans quelle mesure la formation y contribue et quelles sont les principales contraintes.

Ainsi, la mise en œuvre de l'évaluation suppose la rupture avec certaines pratiques comme :

- l'inadéquation des actions de formation avec les postes occupés par les agents et leurs profils ;
- le favoritisme dans le choix des bénéficiaires de la formation ;
- la participation des mêmes agents aux mêmes modules de formation.

Aussi, certaines actions doivent être entreprises pour assurer l'efficacité du processus d'évaluation :

- 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 ;
- choisir des personnes dont l'objectivité est reconnue pour procéder à l'évaluation ;
- mettre en pratique les conclusions de l'évaluation.

Loin d'avoir cerné tous les contours de l'évaluation post-formation, ce travail servira de point de départ à la réflexion en la matière afin qu'elle devienne une réalité à l'ORTB.

Section 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions et la synthèse de l'étude

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

➤ Recommandations générales :

Elles visent la valorisation des ressources humaines. A cet effet, toutes les propositions précédemment faites ne serviront que si les autorités de l'Office perçoivent la place et l'importance des ressources humaines dans le développement de l'entreprise. Cependant, il faut :

- une implication de la Direction Générale dans la définition de la politique de formation continue des agents ;
- la mise en place dans l'entreprise des outils modernes de gestion des ressources humaines permettant la rationalisation des actions afin de prévenir les situations de contre performance ;
- la mise à la disposition de la DRH, de personnels en nombre suffisant pour accompagner la dynamisation des processus de mise en formation.

➤ **Recommandations pour la mise en œuvre des solutions aux problèmes spécifiques n°1 et 2**

- Mettre en place un mécanisme d'identification et d'analyse des besoins en formation ;
- Inclure l'exploitation de la démarche de GPEC dans la méthode d'analyse des besoins qui sera exposée dans le plan de formation.

Ainsi, l'unique recours aux offres des instituts spécialisés et dans une moindre mesure à l'analyse des souhaits des agents ne suffit pas pour déterminer des besoins pertinents de formation.

Cette démarche est importante afin de maintenir la cohérence entre la formation offerte et les stratégies organisationnelles. Il pourrait découler de ce qui précède, un plan de formation pertinent.

Aussi, suggérons-nous que la commission mise en place en vue de l'élaboration du plan de formation prenne en compte ces considérations.

Ensuite, il est indiqué qu'une fois le plan de formation validé, qu'il fasse l'objet d'une large diffusion à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie. Les agents ayant participé au recueil des besoins de formation, qu'on leur fasse connaître les résultats issus de l'analyse de ces besoins de formation. Tous les agents doivent savoir quelles sont les actions de formations organisées et qui pourraient être les bénéficiaires.

Enfin, pour pallier les problèmes liés à l'insuffisance de fonds, nous suggérons la mise en place d'une ligne budgétaire allouée à la formation des agents de l'Office ; une ligne qui doit être inscrite au budget général de l'ORTB.

➤ **Suggestions pour la réussite du plan de formation**

A ce niveau, il serait souhaitable de :

- Procéder à la refonte du cadre organique pour améliorer le fonctionnement des services et organiser l'adéquation profil / poste ;

- Intégrer réellement toutes les catégories de personnel dans le plan pour une gestion plus stratégique des RH ;
- Réviser périodiquement les normes et standards en RH en étant plus ambitieux conformément aux prévisions du Plan de formation des RH ;
- Redéployer le personnel par rapport aux besoins exprimés dans les divers services de l'Office.

Avant ce redéploiement, il est nécessaire qu'il soit procédé à un recensement de tous les agents ayant reçu des formations diplômantes sur financement propre après leur recrutement à l'ORTB.

Nous proposons, une fois ce recensement effectué, qu'il en soit tenu compte dans le plan de formation.

Au cas où ce plan de formation ne pourrait plus être modifié avant sa validation, nous proposons à la Direction Générale d'étudier la situation suivant les schémas alternatifs ci-après:

- procéder au reclassement des agents dont les formations rentrent dans la droite ligne de leur profession ce qui pourrait être source de motivation ;
- donner l'opportunité à ces agents de suivre la formation programmée à leur endroit si celle dont l'initiative a été prise par les intéressés eux-mêmes n'était pas en adéquation avec le profil du poste :
- procéder à la mutation des agents dont les formations sont en adéquation avec les besoins de l'Office au poste correspondant à la formation reçue.

Ces dispositions pourraient encourager les agents qui, en l'absence d'un plan de formation, avait pris des initiatives en vue d'améliorer leurs prestations en poste. Ainsi, certains agents ne seront plus tentés d'aller monnayer leurs nouvelles compétences dans d'autres agences de communication car nous devons reconnaître que la communication de nos jours est un secteur porteur.

C'est pourquoi, il est important de prendre des dispositions pour empêcher la fuite des compétences.

➤ **De la nécessité de réhabiliter le Centre de Formation Professionnelle de l'ORTB**

Le Centre de Formation Professionnel de l'ORTB dont l'arrêté de création n°068/MIC/MEMS/MTAS a pris effet depuis le 02 janvier 1985 n'a pas été fonctionnel. Ce centre a pour mission d'assurer la formation des cadres moyens, le perfectionnement et le recyclage des professionnels de Radiotélévision. Ce centre, depuis sa première formation organisée en 1985 n'est plus dans ses vraies attributions jusqu'à ce jour. Il est nécessaire de donner à ce centre les moyens techniques, humains et financiers pour mieux accomplir sa mission.

Nous suggérons que l'arrêté créant ce centre soit actualisé et que ledit centre soit fonctionnel, qu'il retrouve sa vocation de centre régional pour sa survie et puisse permettre de promouvoir la formation professionnelle des agents de l'Office. Ce centre peut aider l'Office dans le cadre de la résolution des problèmes tels que :

- définir une périodicité pour le recyclage des agents de l'Office ;
- s'occuper de la remise à niveau de certains agents ;
- former pour l'obtention d'un diplôme intermédiaire équivalent au BAC pour les agents d'un diplôme inférieur.

Pour ce qui est des formateurs du centre de formation, nous suggérons de :

- d'initier une coopération active avec d'autres structures afin de solliciter leur aide à la formation ;
- profiter des compétences et des expériences des cadres de l'ORTB ;

- faire appel à des ressources externes à l'Office et aux nouvelles générations de formateurs spécialisés dans le domaine des nouvelles Technologies de l'information et de la communication.

➤ **Recommandations pour la mise en œuvre des solutions au problème spécifique n° 3**

Nous suggérons qu'une fois le plan de formation validé et mise à exécution, qu'il soit accompagné d'un plan de suivi et d'évaluation.

Le suivi peut se faire en cours d'action pour les formations par alternance ou en fin d'action pour les formations planifiées dans le temps.

L'évaluation intervient généralement en fin de formation et constitue l'étape finale du cycle de la gestion du rendement. Il est important que l'entreprise intègre ces nouvelles habitudes dans la gestion de ses ressources humaines.

Notons que le volet formation professionnelle de l'Office doit faire l'objet d'une prévision d'allocation de ressources financières conséquentes dans la mesure où la formation du personnel est un investissement important qui apporte de la valeur ajoutée dans l'entreprise et permet d'atteindre les objectifs de performance fixés.

Tableau XVII : Tableau de synthèse de l'étude

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Causes réelles	Diagnostic	Solutions et conditions de mise en œuvre
<u>Niveau général</u>	<u>Problème général</u> Dysfonctionnement dans le processus de gestion de la formation des ressources humaines de l'ORTB	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration du processus de gestion de la formation des ressources humaines de l'ORTB	-	-			
<u>Niveaux spécifiques</u>	1 <u>Problème spécifique n°1</u> Non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des formations	<u>Objectif spécifique n°1</u> Analyser l'importance des critères dans la sélection des bénéficiaires des actions de formation	<u>Cause supposée n°1</u> Insuffisance des dispositions des textes régissant les stages et formations professionnelles	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> La non objectivité des critères de sélection des bénéficiaires des formations est due à l'insuffisance des dispositions des textes régissant les formations	<u>Causes réelle n°1</u> Insuffisance des dispositions des textes régissant les stages et formations professionnelles et non précision des critères dans un document stratégique interne	<u>Diagnostic n°1</u> la non objectivité des critères est due à l'insuffisance des dispositions des textes régissant les stages et formations professionnelles et à la non précision des critères dans un document stratégique interne	<u>Solution n°1</u> Mettre en place une politique prévisionnelle de gestion des ressources humaines avec les instruments suivants : -Plan stratégique de GRH -Cadre organique -Plan de formation

2	<u>Problème spécifique n°2</u> Inadéquation des formations avec le profil du poste	<u>Objectif spécifique n°2</u> Mettre en exergue l'importance d'une bonne définition des besoins en formation	<u>Cause supposée n°2</u> Inexistence d'un plan de formation	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> L'inexistence d'un plan de formation explique l'inadéquation des formations avec le profil du poste	<u>Cause réelle n°2</u> Inexistence d'un plan de formation pertinent	<u>Diagnostic n°2</u> L'inexistence d'un plan de formation est à la base de l'inadéquation des formations reçues avec le profil du poste	<u>Solution n°2</u> Adopter un processus adéquat d'identification et d'analyse des besoins : -Déterminer l'écart -Analyser les besoins aux 3 niveaux .
3	<u>Problème spécifique n°3</u> Inexistence d'une pratique d'évaluation post-formation	<u>Objectifs spécifiques n°3</u> Montrer l'importance de l'évaluation post-formation	<u>Causes supposée n°3</u> La méconnaissance des outils d'évaluation post-formation	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> La méconnaissance des outils d'évaluation post-formation explique l'inexistence d'une pratique d'évaluation post-formation	<u>Cause réelle n°3</u> L'absence d'une politique de formation et la méconnaissance des outils d'évaluation post-formation	<u>Diagnostic n°3</u> L'absence d'une politique de formation et la méconnaissance des outils d'évaluation post-formation est à la base de l'inexistence d'une pratique d'évaluation post-formation	<u>Solution n°3</u> Mettre en place une méthode d'évaluation formelle ou informelle et faire l'évaluation au sein de l'entreprise notamment : -Evaluation de transfert sur les lieux du travail -Evaluation des effets

Source : Résultats de l'étude



CONCLUSION GENERALE

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) Etablissement à caractère Social, Scientifique et Culturel mène des activités commerciales au même titre que les entreprises privées audiovisuelles.

Cependant, malgré son statut, l'Office a besoin d'être géré comme une entreprise pour être plus productive et plus compétitive. C'est dans ce cadre qu'il s'est doté à partir de 2009 d'instruments de gestion stratégique tels que le Manuel de procédures administratives, financières et comptables et d'un Plan Stratégique de Développement quinquennal en 2010.

Dans ce dernier document, il est d'ailleurs inscrit parmi les priorités, la révision des statuts de l'Office pour lui permettre d'une part d'être en phase avec ses missions et d'autre part d'avoir une garantie de financement sur la base d'une loi.

Aussi, avons-nous choisi de réfléchir sur la problématique de la gestion de la formation des ressources humaines à l'ORTB, afin de contribuer à sa meilleure gestion ; ceci étant indispensable au bon fonctionnement de toute entreprise.

Des approches de solutions ont été apportées aux problèmes spécifiques liés au problème général de dysfonctionnements observés dans le processus de gestion de la formation. Il s'agit de mettre en place une politique prévisionnelle de gestion des ressources humaines, en dotant l'Office des instruments nécessaires à sa gestion qui sont :

- le plan stratégique de gestion des ressources humaines ;
- le cadre organique ;
- le plan de formation.

Il faudra aussi adopter un processus adéquat d'identification et d'analyse des besoins en formation et mettre en place une méthode d'évaluation post formation.

Pour une mise en œuvre de ces solutions, il faut :

- impliquer la Direction Générale dans la définition de la politique de formation continue des agents ;
- mettre en place dans l'entreprise des outils modernes de gestion des ressources humaines ;
- mettre à la disposition de la DRH, des moyens matériels et un personnel en nombre suffisant pour accompagner la dynamisation des processus de mise en formation.
- Faire accompagner l'exécution du plan de formation d'un suivi et d'une évaluation ;
- Procéder à un redéploiement du personnel et réhabiliter le Centre de Formation Professionnel de l'Office.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I/ OUVRAGES GENERAUX

- PERETTI, J. M., (2003-2004) : « Gestion des ressources humaines », 11^{ème} édition, Paris, Vuibert, 284 pages ;
- CITEAU, Jean-Pierre. (2000) : « Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques », 2^{ème} édition, Paris, Armand Colin, 227 pages.
- GNAKPA G. Vincent, août 2001 : « La Gestion des Ressources Humaines : comprendre les principes essentiels

II/ OUVRAGES SPECIALISES

- MEIGNANT, A., 1995 : « Manager la formation », Paris, Liaisons et Convergence S.A., 342 pages ;
- DENNERY, M., 1999 : « Piloter un projet de Formation », 4^{ème} Edition, Paris ;
- LE BOTERF, Guy. BARZUCCHETTI, Serge. Et VINCENT, Francine. (1995) : « Comment manager la qualité de la formation », Paris, Editions d'organisation, 265 pages.
- Annick Saint-Sauveur. LES EDITIONS DEMOS, 1994 : « Comment réussir son plan de formation ? »

III/ MEMOIRES

- AKOBI, B., (2007) : « Quelle gestion de la formation pour servir la Performance des ressources humaines du port autonome de Cotonou ? » mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC ;

- OROU 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 », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC

IV/ TEXTES REGLEMENTAIRES

- Loi 90-004 du 27 janvier 1998 portant Code de Travail en République du Bénin
- Loi 86-013 du 26 Février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
- Loi n° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des Offices à caractère social, culturel et scientifique
- Accord d'établissement du 4 avril 2003 révisé le 10 janvier 2009 régissant les agents contractuels de l'ORTB
- Décret N° 91-53 du 29 MARS 1991 portant Statuts Particuliers des Corps des Personnels de l'Audio-visuel
- Arrêté 1994 N°003/MCC/CAB/SP-C portant réorganisation et attributions des structures de direction et de gestion relevant de l'Office de radiodiffusion et Télévision du Bénin

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

Le présent questionnaire soumis à votre attention s'inscrit dans le cadre de nos travaux de recherche pour l'obtention du diplôme de fin de formation.

L'intitulé de recherche est : ***La problématique de la gestion de la formation des ressources humaines dans un Office d'Etat : cas de l'ORTB***

Nous vous remercions de la disponibilité dont vous vous voudrez bien faire montre en acceptant de vous prêter à nos questions.

1- Quel est votre statut à l'ORTB ?

APE Conventionné Occasionnel

Collaborateur extérieur Autres à préciser

2- Depuis quand avez-vous été embauché ?

.....

3- De quelle catégorie socioprofessionnelle êtes-vous ?

APE	Conventionné (ARAE)	Autres à préciser
A <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	
B <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	
C <input type="checkbox"/>		
D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	
E <input type="checkbox"/>		

4- Existe-t-il des critères précis de sélection des bénéficiaires des actions de formation ?

Oui non

Si oui lesquels ?

Si non pourquoi ?

.....

7-Combien d'années d'expériences totalisez-vous à ce jour ?

Moins de 5ans 5-10 ans 10-20ans 20 – 30

8-Avez-vous bénéficié d'une formation au cours de votre carrière ?

Oui Non Autres à préciser

9-Si oui quelle est la nature de la formation dont vous avez bénéficié ?

Formation diplômante Formation qualifiante

10- L'action de formation est arrêtée par qui ?

-Votre supérieur hiérarchique
-Le responsable de formation
-Le DG
-Par vous-même

11-Pensez vous que cette formation pourra corriger vos lacunes à votre poste ?

Oui Non

12-La sélection pour votre mise en formation s'est faite sur la base de quels critères?

- Par négociation personnelle
- Après une décision du CODIR
- Conformément aux dispositions de l'accord d'établissement
- Sur initiative propre
- Autres à préciser

13-Comment s'est effectuée la prise en charge de votre formation ?

- Par l'Office
- Vous-même
- Autres à préciser

14-Vos formations sont elles en adéquation avec les postes que vous occupez ?

Oui Non

15-Pensez vous que les formations sont décidées dans le but de combler les insuffisances des agents ?

Oui Non

16- existe-il une pratique d'évaluation post –formation ?

Oui Non

Sinon pourquoi ?

-- Selon vous est-il important d'évaluer les agents à leur retour de formation ?

Oui Non

17-A l'issue de votre formation avez-vous été évalué ?

Oui non

19-Votre poste actuel vous impose t-il le besoin d'une nouvelle formation ?

Oui Non Autres à préciser

Si oui, de quel type de formation avez-vous besoin ?

Diplômante Recyclage Reconversion

Autres à préciser

20-La gestion de la formation à l'ORTB répond –elle à la norme selon vous ?

Oui Non Autres à préciser

21-Sinon quelle autre procédure proposeriez-vous ?

Merci de votre disponibilité

GUIDE D'ENTRETIEN

1-Que pensez-vous de la formation de vos cadres ?

2-L'intention de former les agents existe, mais les agents sont impatients de voir ses intentions se traduire en actes ; pourquoi ?

3-Que pensez vous que l'on peut faire pour que chaque agent de l'ORTB puisse bénéficier d'une formation avant la fin de sa carrière ?

4-Comment les formations sont-elles octroyées à l'ORTB ?

5-Que pensez-vous de l'évaluation au retour de la formation ?

TABLE DES MATIERES

<i>IDENTIFICATION DU JURY</i>	ii
<i>DECLARATION D'ENGAGEMENT DU CHERCHEUR</i>	iii
<i>DEDICACE</i>	iv
<i>REMERCIEMENTS</i>	v
<i>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	vi
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	vii
<i>LISTE DES FIGURES</i>	viii
<i>GLOSSAIRE</i>	ix
<i>RÉSUMÉ</i>	xi
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre préliminaire :	5
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATION DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	5
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage.....	6
Paragraphe 1 : Présentation de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB)	6
A-Historique, Statut juridique et Missions.....	6
B- Structures organisationnelles de l'Office.....	11
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage.....	18
A. Observations de stage	18
B. Inventaire des observations de stage	20
Section 2 : Ciblage de la problématique et vision globale de résolution	23
Paragraphe 1 : Choix et justification de la nécessité d'une amélioration du processus de gestion de la formation des ressources humaines.....	24
Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination de la vision globale de résolution des problèmes	25
A. Spécification de la problématique de gestion de la formation à l'ORTB	26
B. Détermination de la vision globale de résolution des problèmes	29
Chapitre premier :	31
CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	31
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	32
Paragraphe 1 : Objectifs, Hypothèses et Revue de littérature.....	32
A. Objectifs et Hypothèses de recherche.....	32
B. Revue de littérature	39
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....	47
A. Approche empirique	47
B. Approche théorique	50

Section 2 : Présentation et analyse des données	53
Paragraphe 1 : Difficultés rencontrées et limites des données.....	53
A. Préparation et réalisation de la collecte	53
B. Difficultés rencontrées et limites des données.....	54
Paragraphe 2 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses.....	54
A. Analyse des résultats.....	54
3. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3.....	67
B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	69
Chapitre deuxième:	73
APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE.....	73
Section 1 : Les approches de solution aux différents problèmes.....	74
Paragraphe 1 : Approches de solutions au problème spécifique n°1	74
Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°2 et 3	76
B-L'élaboration du plan de formation.....	77
A. La nécessité et l'importance d'une évaluation post formation.....	79
Section 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions et la synthèse de l'étude	80
CONCLUSION GENERALE.....	87
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	90
ANNEXES.....	92
QUESTIONNAIRE	92