



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

\*\*\*\*\*

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

\*\*\*\*\*

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

\*\*\*\*\*

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

Option :

Management

Filière :

Gestion des Ressources  
Humaines

Année académique : 2011-2012

**CONTRIBUTION A  
L'AMÉLIORATION DE LA  
GESTION DE LA  
FORMATION A LA MAIRIE  
DE COTONOU**

*Réalisé par :*

Barbara Grâce GAHOU

*Sous la direction de :*

MAITRE DE STAGE :

Mr Mexmin HOUNLEKPO

Chef Service Recrutement à la  
Mairie de COTONOU

DIRECTEUR DE MÉMOIRE :

Mr Yves CHIDIKOFAN

Enseignant à L'ENAM

*Avril 2012*

## IDENTIFICATION DU JURY

**PRÉSIDENT:** Mr YEHOUENOU Denis

**VICE-PRÉSIDENT:** Mr SASSE Flavien

**MEMBRE :**



**L'ÉCOLE NATIONALE  
D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE N'ENTEND  
DONNER AUCUNE APPROBATION NI  
IMPROBATION AUX OPINIONS  
ÉMISES DANS CE MÉMOIRE ; CES  
OPINIONS DOIVENT ÊTRE  
CONSIDÉRÉES COMME PROPRE A  
LEUR AUTEUR**

# DEDICACE

A mon père **Flavien Oscar GAHOU**, ma mère **Pauline ANANI**, mes frère et sœur **Judicaël et Nelly GAHOU**, pour tout l'amour dont vous me comblez.

# Remerciements

Nous témoignons notre profonde gratitude à :

- Notre directeur de mémoire, Mr **Yves CHIDIKOFAN**, pour avoir accepté de diriger ce travail et pour n'avoir ménagé aucun effort en vue de son aboutissement ;
- Notre maître de stage, Mr **Mexmin HOUNLEKPO**, pour sa contribution à ce travail ;
- Mr **Alain GAHOU**, pour son soutien indéfectible durant toute la durée de notre formation ;
- Tout le **personnel de la DRH de la Mairie de Cotonou** en l'occurrence les agents du Service de la Formation, pour la disponibilité dont ils ont fait preuve ;
- **Carlencio PRUDENCIO**, pour ses marques d'attention qui nous ont été d'une grande utilité ;
- Nos camarades **Faridath ATTONDE**, **Morel ZEVOUNOU**, **Patel AVOCETIEN**, pour tous les moments de stress, de joies et de peines partagés tout au long de notre formation ;
- Tout le corps professoral **de l'ENAM**, pour avoir accepté de nous léguer une partie de leur savoir ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

## **LISTE DES SIGLES**

<b>CNSS</b>	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
<b>DDCPRS</b>	: Département du Développement des Compétences, des Prestations et Relations Sociales
<b>DGE</b>	: Département de la Gestion des Emplois
<b>DPDM</b>	: Direction de la Prospective et du Développement Municipal
<b>DPM</b>	: Direction de la Police Municipale
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>DSAG</b>	: Direction des Services Administratifs et Juridiques
<b>DSEF</b>	: Direction des Services Economiques et Financiers
<b>DSP</b>	: Direction des Services à la Population
<b>DST</b>	: Direction des Services Techniques
<b>GPEC</b>	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>TBE</b>	: Tableau de Bord de l'Étude

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableaux</b>	<b>Intitulés</b>	<b>Pages</b>
I	Répartition du personnel de la DRH par catégorie socioprofessionnelle	9
II	Répartition du personnel de la DRH par sexe	10
III	Répartition par tranche d'âge	10
IV	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : détermination des problématiques	20
V	Tableau de bord de l'étude : Amélioration de la gestion de la formation à la Mairie de Cotonou	30
VI	Quatre niveaux d'évaluation de la formation	35
VII	Amélioration de la gestion de la formation à la Mairie de Cotonou	52

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

<b>Graphiques</b>	<b>Intitulés</b>	<b>Pages</b>
I	Identification des besoins de formation	42
II	Inadéquation des besoins de formation	43
III	Cause de l'inexistence d'évaluation post-formation	45

## **GLOSSAIRE**

**Analyse de besoin (de formation) :** Démarche permettant de définir des besoins de formation. Analyse de la demande (de formation) Au regard des objectifs poursuivis par le demandeur, opération consistant à examiner la pertinence d'un projet de formation.

**Besoin de formation :** le besoin en formation explique un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Il résulte donc d'un manque, d'une insatisfaction, d'une attente, d'un dysfonctionnement.

**Plan de formation :** Document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée. Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus.

**Module de formation :** Unité faisant partie d'un cursus de formation. Chaque module constitue un tout en soi. Moyen pédagogique Tout procédé, matériel ou immatériel, utilisé dans le cadre d'une méthode pédagogique : lecture d'ouvrages, étude de cas, mise en situation, utilisation de films, de jeux.

**Evaluation de la formation :** Action d'apprécier, à l'aide de critères définis préalablement, l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation d'une action de formation. Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente.) On distingue, par exemple, l'évaluation de satisfaction, l'évaluation du contenu de l'action de formation, l'évaluation des acquis, et l'évaluation des transferts éventuels en situation de travail.

## **RÉSUMÉ**

La formation représente aujourd'hui un levier essentiel de la performance organisationnelle car elle facilite l'adéquation profil/poste.

Or, l'état des lieux à la Mairie de Cotonou révèle une gestion défailante de la formation à cause de la subjectivité observée dans le choix des participants aux actions de formation, de l'inexistence d'une évaluation post-formation. C'est pourquoi nous nous sommes intéressées à l'amélioration de la gestion de la formation.

A cet effet, une enquête a été réalisée. Un questionnaire de recherche et un guide d'entretien nous ont permis de valider nos hypothèses en vue de rechercher des solutions idoines au problème global de gestion défailante de la formation à la Mairie de Cotonou.

Les solutions proposées visent entre autres la précision du public-cible devant bénéficier des actions de formation et l'instauration de la pratique d'évaluation post-formation, afin que l'activité "formation" à la Mairie de Cotonou permette à l'institution d'utiliser des ressources humaines jouissant d'un niveau de compétence susceptible de l'amener à remplir sa mission.

## **SOMMAIRE**

---

### **Introduction Générale**

**Chapitre premier**                      Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique

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

**Paragraphe 1**                              Présentation de la structure d'accueil du stage

**Paragraphe 2**                              Observations de stage

**Section 2**                                      Ciblage de la problématique

**Paragraphe 1**                              Choix et Spécification de la Problématique

**Paragraphe 2**                              Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

**Chapitre second**                      Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions

**Section 1**                                      Cadre théorique et méthodologique de l'étude

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

**Paragraphe 2**                              Méthodologie adoptée

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

**Paragraphe 1**                              Enquêtes et établissement du diagnostic

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

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

---

## **INTRODUCTION**

« Les structures ne sont que des cadres abstraits : elles prennent vie par les hommes qui exercent leurs activités dans ces cadres. Qu'il s'agisse d'exécuter au niveau subalterne comme au sommet des hiérarchies, on retrouve pour l'essentiel des intelligences, des volontés, des libertés : des hommes ». **Bourdon** (1974, p.12) place ainsi l'homme au cœur du processus de développement de toute organisation, renforçant la foi que plaçait **Ford** en ses ressources humaines lorsqu'il disait : « Détruisez mes machines mais laissez-moi mes hommes, je rebâtirai aussitôt ».

Ces deux positions confirment que la prospérité d'une organisation, quelle que soit sa taille, sa spécialité, son secteur d'activité, est largement liée aux hommes qui l'animent, leur répartition, leur entrain au travail, leur qualification. Ce dernier paramètre soulève la question de taille qui suscite constamment la réflexion des gestionnaires des ressources humaines : comment s'assurer que le personnel dispose en permanence des connaissances et des qualités nécessaires à l'accomplissement du travail dans un contexte où les exigences des postes sont en perpétuelle mutation ?

En effet, il semble que les compétences acquises en formation initiale ne constituent pas à terme une garantie suffisante pour que le travailleur soit et demeure efficace. Comme l'exprime **Bouteiller** (1997<sup>1</sup>), « une partie importante des compétences de l'entreprise est dégradable ». Il faut donc la renouveler pour maintenir le capital de compétences de l'entreprise.

La formation constitue la solution par excellence d'actualisation des compétences par rapport aux exigences des postes. Elle permet aux individus de mettre à jour leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles pratiques dans leurs comportements professionnels.

---

<sup>1</sup> Cité par ST-ONGE Sylvie et al. (2004) p. 244

---

Mais suffit-il d'engager, ou de multiplier des formations pour espérer un développement organisationnel ? Répondre d'emblée par l'affirmative serait un risque car une action de formation n'a d'intérêt que si elle permet d'améliorer les performances des ressources humaines et par la même occasion celles de l'organisation. Une formation efficace est celle qui développe les savoirs, savoir-faire et savoir-être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et aide les ressources humaines à mieux répondre aux exigences de leur travail. La mise en œuvre d'une formation nécessite de ce fait, un processus bien déterminé.

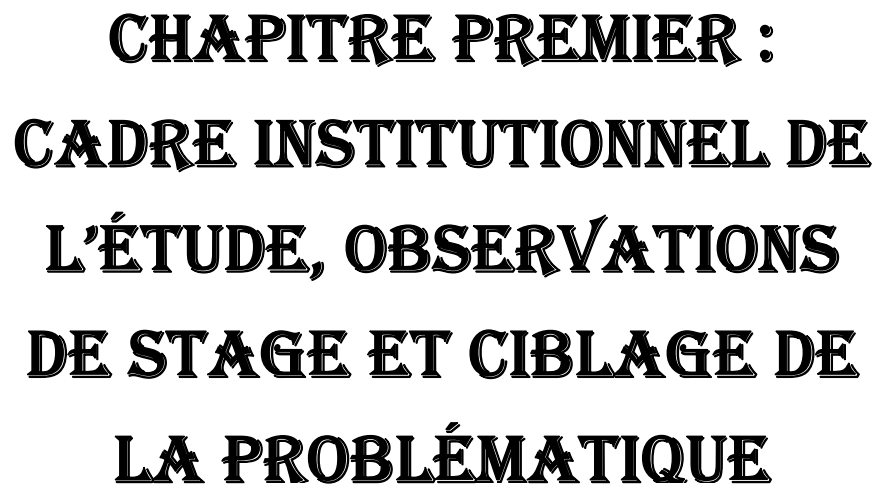
L'observation de la gestion de la formation des agents de la Mairie de Cotonou a révélé un certain nombre de failles telles que l'inexistence d'évaluation post-formation et la subjectivité dans le choix des participants aux actions de formation.

Ces insuffisances sont de nature à mettre à mal la performance de la Mairie, ce qui compromettrait le développement de toute la ville de Cotonou.

C'est dans le but de mettre à la disposition de cette structure une somme de propositions pour un système de formation efficace que nous avons axé notre réflexion autour du sujet « ***Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation à la Mairie de Cotonou*** ».

Notre étude sera structurée en deux chapitres. Le premier portera sur le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique ; le deuxième abordera le cadre théorique de l'étude et les conditions de mise en œuvre des solutions.

---



**CHAPITRE PREMIER :  
CADRE INSTITUTIONNEL DE  
L'ÉTUDE, OBSERVATIONS  
DE STAGE ET CIBLAGE DE  
LA PROBLÉMATIQUE**

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. A travers la première, nous présentons la Mairie de Cotonou puis restituons les observations de stage. La deuxième est consacrée à la spécification de la problématique et à la revue de littérature.

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

Nous présentons la Mairie de Cotonou à travers son historique, ses missions et son organisation administrative avant d'exposer l'état des lieux.

### **Paragraphe 1 : Présentation et organisation de la Mairie de Cotonou**

#### **A- Présentation de la Mairie de Cotonou**

Cette partie fait ressortir l'historique succinct, suivi des missions de la Mairie de Cotonou.

#### **Historique**

L'historique de l'actuelle Mairie de Cotonou est riche en événements. Elle est le prolongement de plusieurs autres formes d'administration qui ont évolué avec les diverses réformes administratives, territoriales et politiques du Bénin.

En effet, la première forme d'administration avait découpé le pays en communes depuis 1956. Mais, avec l'avènement de la Révolution du 26 octobre 1972 qui a adopté le marxisme-léninisme comme idéologie, le territoire national a été découpé en districts.

Il a fallu la Conférence Nationale des Forces Vives de la Nation en février 1990 pour que Cotonou devienne une circonscription urbaine.

Depuis l'avènement en 2003 de la décentralisation avec l'organisation au Bénin des premières élections municipales, il est désormais question de Mairie

de Cotonou avec à sa tête un maire élu. A l'instar des autres communes, elle est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière conformément aux dispositions de l'article 21 de la loi n°97-028 du 15 janvier 1999, portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin.

La Mairie de Cotonou est une commune à statut particulier en vertu de l'article 4 de la loi n°98-005 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes à statut particulier. Elle dispose d'un effectif de mille deux cent soixante quatorze (1274) agents, toutes catégories confondues en 2012.

### **Les Missions**

Les missions de la Mairie de Cotonou tirent leur fondement des lois n°97-028 du 15 janvier 1999, portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin en ses articles 82 et suivants, et n°98-005 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes à statut particulier en son article 19.

De l'analyse de ces dispositions, il ressort que les actions de la Mairie de Cotonou couvrent les domaines tels que :

- le développement local, l'aménagement de l'habitat et l'urbanisme ;
- les infrastructures, l'équipement et les transports ;
- l'environnement, l'hygiène et la salubrité ;
- les enseignements primaire et maternel ;
- l'enseignement et la formation professionnelle ;
- l'alphabétisation et l'éducation des adultes ;
- la santé, l'action sociale et culturelle ;
- les services marchands et les investissements économiques ;
- la sécurité ;
- les communications.

## **B- Organisation de la Mairie de Cotonou**

Ici nous abordons la structuration de la Mairie et le fonctionnement de sa Direction des Ressources Humaines.

### **▣ Structuration de la Mairie**

Elle s'est faite à travers la présentation des services qui composent la Mairie suivie de son organigramme. Dans cette structuration, nous avons mis un accent particulier sur la Direction des Ressources Humaines parce que nous y avons effectué notre stage.

A la lecture des arrêtés municipaux n°095/MCOT/SG/SP portant réorganisation, attributions et fonctionnement des services de la Mairie de Cotonou et n°048/MCOT/DC/SG/CAB-SP portant création, attributions et organisation de la police municipale de la ville de Cotonou, nous constatons que l'organisation administrative de la Mairie comprend deux paliers que sont :

- les services centraux et
- les services auxiliaires d'arrondissement.

### **❖ Les Services Centraux de la Mairie**

Selon l'organigramme de la Mairie de Cotonou, en annexe n°4, conformément à l'Arrêté n°095/MCOT/SG/SP portant réorganisation, attributions et fonctionnement des services de la Mairie de Cotonou, les services centraux de la Mairie sont :

- le Maire ;
- les Adjoints au Maire ;
- le Cabinet du Maire et
- le Secrétariat Général.

Sous l'autorité du Secrétaire Général se trouvent les directions techniques. Il s'agit de :

- la Direction des Services Administratifs et Juridiques (DSAJ) ;
- la Direction des Services Economiques et Financiers (DSEF) ;
- la Direction des Services à la Population (DSP) ;
- la Direction de la Prospective et du Développement Municipal (DPDM) ;
- la Direction des Services Techniques (DST) ;
- la Direction de la Police Municipale (DPM) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH).

La DRH comprend deux départements. Ils sont respectivement subdivisés en deux services. Ce sont :

- le Département de la Gestion des Emplois (DGE) qui comprend :
  - le Service du Recrutement, de la Mobilité Interne et de la Gestion des Carrières et
  - le Service du Suivi de la Paie, des Congés, des Absences, de l'Environnement du Travail et de la Santé.
- le Département du Développement des Compétences, des Prestations et Relations Sociales (DDCPRS) qui regroupe :
  - le Service de la Formation et de l'Evaluation des Ressources Humaines et
  - le Service des Prestations et Relations Sociales.

#### ❖ Les Services Auxiliaires d'Arrondissements

Les services auxiliaires d'arrondissements regroupent les services municipaux déconcentrés créés au niveau de chaque arrondissement. Ce sont :

- le Secrétariat Administratif d'Arrondissement ;
- le Bureau de l'Etat Civil et
- la Régie Auxiliaire de Recette.

## **Fonctionnement de la DRH**

A ce niveau, nous avons jugé opportun d'aborder uniquement le fonctionnement de la DRH parce qu'elle a été notre lieu de stage.

Il s'agit pour nous de présenter successivement, les attributions de chaque département qu'elle regroupe.

### Le Département de la Gestion des Emplois (DGE)

Il a pour attributions :

- la gestion de la mobilité interne du personnel ;
- la gestion des effectifs ;
- la gestion de la carrière des agents ;
- la gestion de la base de données du personnel ;
- le contrôle des conditions générales de travail des agents.

### Le Département du Développement des Compétences, des Prestations et Relations Sociales (DDCPRS).

Ce département a pour attributions :

- l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation ;
- le suivi des relations sociales ;
- les études et évaluations des ressources humaines ;
- le suivi des négociations collectives et individuelles et
- l'organisation des fêtes au profit du personnel (1<sup>er</sup> Mai, 1<sup>er</sup> Août, présentation de vœux, départ à la retraite).

Nous avons achevé cette première section par les observations de stage.

## **Paragraphe II : Observations de Stage**

Ce paragraphe nous permet de restituernos constats sur la Direction des Ressources Humaines d'une part et les résultats de l'état des lieux d'autre part.

## A- Les Constats faits à la Direction des Ressources Humaines

A ce niveau, nous avons choisi d'étudier certaines caractéristiques propres au personnel de la DRH avant d'entamer l'état des lieux.

### ▣ Les caractéristiques du personnel de la DRH

La DRH de la Mairie de Cotonou compte un effectif de quarante sept (47) agents à la date du 12 janvier 2012. Sa répartition par catégorie socioprofessionnelle se présente comme suit :

Tableau I: Répartition du personnel de la DRH par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectif	Pourcentage (%)
A	12	25, 53 %
B	17	36, 18 %
C	08	17, 03 %
D	05	10, 63 %
E	05	10, 63 %
<b>TOTAL</b>	47	100 %

Source : Service du Recrutement

#### Commentaire du tableau

Nous constatons que les agents des catégories A et B sont majoritaires avec un pourcentage de 61,71 %. Nous en déduisons qu'à la DRH, **le niveau de qualification du personnel est élevé**. Ce niveau de qualification répond bien à la nature des activités au niveau de cette direction (travaux de conception). Ceci est donc une **(force)**.

En ce qui concerne la répartition par sexe, elle se présente dans le tableau qui suit :

Tableau II : Répartition du personnel de la DRH par Sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage (%)
Masculin	33	70,22 %
Féminin	14	29,78 %
<b>TOTAL</b>	47	100 %

Source : Service du Recrutement

Commentaire du tableau

De l'interprétation de ce tableau, il ressort que le personnel de la DRH est majoritairement masculin.

Pour ce qui est de la répartition par tranche d'âge, elle figure dans le tableau ci- après :

Tableau III : Répartition par tranches d'âge

Tranches d'âge	Effectif	Pourcentage (%)
[20-30[	08	17%
[30-40[	18	38%
[40-50[	14	30%
[50-60[	07	15%
<b>TOTAL</b>	47	100%

Source : Service du Recrutement

Commentaire du tableau

Ce tableau révèle que la tranche d'âge qui présente le moins d'effectif est celle de [50-60[, alors que celle qui a le plus d'effectif est la tranche de [30-40[. Nous déduisons de cette remarque que la DRH dispose d'un **personnel jeune, ce qui constitue a priori une (force)** pour la bonne marche de la direction. Toutefois, il faut prévoir dans une optique de gestion prévisionnelle, les agents

qui assureront la relève après le départ à la retraite des sept (7) agents de la tranche de [50-60].

### **▣ État des lieux sur les pratiques de GRH à la Mairie de Cotonou**

Notre stage à la Direction des Ressources Humaines de la Mairie de Cotonou nous a permis d'identifier certaines insuffisances afférentes à la gestion des ressources humaines.

Ces différentes insuffisances relèvent des activités de GRH ci-après :

- les politiques de RH ;
- l'hygiène et la sécurité au travail ;
- le recrutement ;
- l'évaluation des performances ;
- la formation ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

#### **✓ Les politiques de RH**

Dans son ouvrage intitulé « Manuel pour la direction du personnel », **Marullo** (1972, p.56) définit la politique du personnel comme « l'ensemble des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la Direction Générale en matière de personnel en vue d'orienter les actions en la matière de tous les cadres et collaborateurs de l'entreprise. »

Elle permet l'introduction et le maintien d'un degré de cohérence en vue de la coordination des décisions et des actions, de manière à éviter le favoritisme, la partialité ou l'arbitraire par rapport à l'exercice des droits et des prérogatives de la direction. Elle est importante car elle sert de repère et complète les différents textes en vigueur dans l'entreprise.

Nous avons observé des pratiques éparées non consignées dans un document de politique GRH. Nous concluons que **la Mairie ne dispose d'aucun document formalisé de politique GRH (faiblesse).**

#### ✓ L'hygiène et la sécurité au travail

Le Bureau International du Travail (BIT) a défini l'hygiène au travail comme étant « la science de l'anticipation, de l'identification, de l'évaluation et de la maîtrise des risques professionnels, qui pourraient nuire à la santé et au bien être des travailleurs. Elle prend également en compte l'impact éventuel de ces risques sur les collectivités avoisinantes et l'environnement en général ». A l'instar des autres services de la Mairie, ceux de la DRH que nous avons parcourus nous ont permis de remarquer entre autres, l'exiguïté des bureaux.

A cela s'ajoute l'état poussiéreux des rideaux, le mobilier de bureau inadéquat, le matériel de travail insuffisant, le mauvais entretien des toilettes, l'inexistence d'équipements de protection pour les agents d'entretien. Nous en déduisons que la Mairie de Cotonou offre en général à son personnel, **des conditions de travail non conformes aux normes d'hygiène et de sécurité au travail (faiblesse).**

En revanche, il existe un **système d'aération des bureaux marqué par l'installation des climatiseurs (force)**. La Mairie de Cotonou offre à ses agents, en plus des services de la CNSS, la **possibilité de se faire prendre en charge par des compagnies privées d'assurance avec lesquelles elle est en partenariat (force)**.

#### ✓ Le recrutement

Le recrutement est un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent les personnels susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) dans l'organisation, et incite les personnes à offrir leurs services (**Petit, 1988, p. 37**).

De ce fait, il constitue un enjeu important pour toute organisation. Il est donc utile, pour le réussir, d'utiliser certains outils essentiels comme la fiche de poste.

En effet la fiche de poste permet de connaître entre autres les missions, responsabilités et activités du poste ainsi que le profil attendu du titulaire.

Nous pouvons décrire comme ci-après, le processus de recrutement à la Mairie de Cotonou : en cours d'année, avant l'étude du budget, à la demande du service chargé du recrutement ou à leur propre initiative, les directions envoient leurs besoins en personnel.

Ensuite, le service du recrutement se charge d'effectuer la synthèse de toutes les demandes reçues. Cette synthèse est envoyée à l'autorité.

Ce dernier s'enquiert auprès du service financier de la disponibilité des ressources financières afin d'effectuer le recrutement. Si les ressources sont disponibles, il est organisé un concours ou un test.

Il ressort de tout ce qui précède que le recrutement à la Mairie de Cotonou ne se fait pas sur la base des fiches de poste ou suivant un plan de recrutement. Les besoins exprimés par les directions ne sont pas analysés.

**Lesystème de recrutement à la Mairie de Cotonou présente quelques insuffisances (faiblesse).**

✓ **L'évaluation des performances**

L'évaluation des performances est un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les activités exercées et les comportements d'un employé pendant une période donnée dans une entreprise ou une organisation.

Il ressort de nos entretiens avec le Chef Service de l'Evaluation, qu'à la Mairie de Cotonou il existe deux (02) systèmes d'appréciation.

Le premier se fait suivant les prescriptions de l'article 52 du statut des Agents Permanents de l'Etat qui dispose :

*« Tout agent permanent de l'Etat en activité ou en détachement fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur. »*

Dans cette optique, le nombre nécessaire de bulletins individuels de note est envoyé à chaque direction par la DRH. Pour la suite à donner, ces bulletins sont retournés remplis et notés à la DRH après un délai d'environ un mois. L'objectif de ce système est de justifier la promotion ou l'avancement de grade des agents. Les bulletins regroupés sont ensuite passés à la phase d'appréciation. L'appréciation s'effectue par un comité permanent composé de personnels de la DRH, de la DSEF, de représentants syndicaux et de cadres de la Direction Départementale du Travail.

Mais depuis 2010, le comité n'a pu siéger pour des raisons matérielles et financières, ce qui impacte la carrière des agents compte tenu du blocage de l'avancement de grade et d'échelon.

En ce qui concerne le deuxième système, les travaux se font également en commission. L'objectif est d'octroyer aux agents les plus méritants une prime d'encouragement. Il s'agit d'une note que le supérieur hiérarchique attribue à l'agent en fin d'année. Les notes varient de zéro à vingt.

La commission écrit à toutes les directions afin de leur communiquer le canevas de notation et la moyenne retenue. Toute note inférieure à huit (08) ou supérieure à dix huit (18) doit faire l'objet d'un rapport. Les notes sont ensuite envoyées à la commission par la DRH. La commission a le pouvoir de modifier celles qu'elle juge fantaisistes. Cette forme de notation n'est basée sur aucun critère connu et défini à l'avance. Le choix des critères est laissé à la discrétion de chaque supérieur hiérarchique. Nous remarquons donc que ce procédé

concorde pasavec l'objectif « de valorisation de mérite », visé par ce deuxième système.

Le montant de la prime correspond au salaire de base de l'employé si ce dernier obtient une note équivalente à la moyenne fixée. Un montant de cinq mille francs lui est alloué en plus ou en moins, suivant que sa note est supérieure ou inférieure à la moyenne.

En définitive, l'analyse du système d'appréciation de la Mairie de Cotonou repose sur la notation. Ce système n'est pas fondé sur la définition préalable d'objectifs aux agents. Cela ne permet pas au supérieur hiérarchique immédiatd'évaluer le degré d'atteinte des objectifs, de déceler les points sur lesquels une amélioration est nécessaire ou souhaitable, de mesurer les progrès à réaliser par l'agent et d'envisager des perspectives de développement personnel. De plus, ce système ne prévoit pas un entretien d'évaluation entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur afin de favoriser un bon climat de travail entre l'encadrement et le personnel puis d'améliorer le système de communication.

**Le système d'appréciation de la Mairie de Cotonou manque d'objectivité (faiblesse).**

✓ **La formation**

La formation est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à l'évolution technique ou professionnelle.

La Mairie de Cotonoudispose d'un plan de formation qui constitue la traduction opérationnelle et budgétaire de ses choix sur les moyens qu'elle affecte au cours d'une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. Ce plan annuel de formation date de 2008. Il a été élaboré par un cabinet de la place à la demande de l'Agence Française de Développement dans le cadre du Programme d'Appui à l'Agglomération de

Cotonou (PAACO). En prenant connaissance de son contenu, nous nous sommes aperçue que **ce plan de formation n'est pas chiffré (faiblesse). Le public cible n'y est pas non plus clairement défini (faiblesse).**

En outre, en dépit du fait qu'il date de 2008, ce plan de formation sert toujours de support pour des actions de formation au profit du personnel de la Mairie. C'est dans cette optique que des formations ont été organisées à l'endroit des agents durant notre stage. Soulignons que le plan connaît un retard dans son exécution, dû non seulement à la lenteur administrative mais aussi à la lourdeur des procédés d'appels d'offre et au défaut de financement.

En ce qui concerne l'organisation proprement dite des formations, le processus se présente comme suit :

Il est demandé à toutes les directions, par une note de service émanant du service formation de proposer les noms d'agents identifiés pour prendre part aux formations retenues. L'étape suivante est la programmation des actions de formation par le service à partir des listes des agents retenus.

Nous avons constaté que les agents manifestent pour les formations, un intérêt d'autant plus croissant que celles-ci ont une incidence financière relativement élevée (per diem). Ceci justifie, aux dires du chef de service, des jeux de couloirs et autres usages de trafic d'influence pour obtenir d'être inscrits sur les listes, ceci en dépit des besoins réels de formation. Cette situation pose **le problème de la subjectivité du choix des participants aux actions de formation (faiblesse).**

A ces dysfonctionnements s'ajoute l'inexistence de l'évaluation des actions de formation. En effet, l'évaluation post-formation qui constitue la dernière étape du cycle de gestion de la formation, permet de comparer ce qui est fait à ce qui était prévu puis de porter un jugement de valeur sur l'écart observé. Il s'agira surtout, à travers cette démarche, d'évaluer le degré de

transfert des apprentissages, et de déterminer la rentabilité de la formation en analysant ses effets sur la performance de l'entreprise.

A la Mairie, nous notons l'inexistence de l'évaluation des actions de formation de sorte qu'aujourd'hui, personne n'est en mesure d'affirmer avec précision si l'investissement en matière de formation a un impact ou non sur le rendement des agents et par ricochet, la performance de la Mairie. **Nous en déduisons qu'à la Mairie il n'existe pas une évaluation post-formation (faiblesse).**

✓ **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche qui vise à assurer une adéquation entre les ressources humaines futures d'une organisation et les besoins prévisionnels de celle-ci, aussi bien sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif. Elle justifie plusieurs activités de ressources humaines et répond à un ensemble d'interrogations telles que « avec combien d'agents dans quelle structure, et avec quel type de compétences l'organisation travaillera-t-elle demain ? ».

A la Mairie de Cotonou, le Service des Ressources Humaines ne dispose d'aucun document faisant le point qualitatif et quantitatif du personnel à un horizon donné en fonction des missions et des objectifs stratégiques contenus dans le Plan de Développement Communal (PDC). Le Service des Ressources Humaines ne dispose pas d'un référentiel des emplois et des compétences. **Nous concluons que la Mairie de Cotonou ne pratique pas la GPEC (faiblesse).**

Une fois l'état des lieux effectué, il convient d'en faire une synthèse.

## B- Inventaire des résultats de l'état des lieux

La synthèse présente l'inventaire des faiblesses qui est précédé de celui des forces.

### Inventaire des forces

Les forces se résument ainsi qu'il suit :

- Jeunesse du personnel de la DRH ;
- Niveau de qualification élevé du personnel de la DRH ;
- Existence d'un Plan de Développement Communal (PDC) ;
- Aération des bureaux par le biais de la climatisation ;
- Le personnel est assuré.

### Inventaire des faiblesses

Nous pouvons les regrouper comme suit :

- Inexistence de politiques écrites de GRH ;
- Mauvaises conditions de travail ;
- Inexistence de fiches de poste ;
- Inexistence d'un plan de recrutement ;
- Non-définition d'objectifs aux agents ;
- Inexistence d'un entretien d'évaluation ;
- Subjectivité dans le choix des participants aux actions de formation ;
- Inexistence d'une évaluation post-formation ;
- Inexistence d'une démarche GEPEC.

En résumé, l'administration communale dispose de quelques atouts. Mais compte tenu du nombre important des faiblesses, les actions à encourager ne sont pas très visibles.

Nous avons regroupé dans le tableau ci-dessous, par centre d'intérêt, les problèmes identifiés.

Tableau IV : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : détermination des problématiques

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Politiques de GRH	Inexistence de politique écrite de GRH	Inexistence de politique écrite de GRH	Problématique de l'élaboration de politiques de GRH
2	Hygiène et sécurité au travail	Inadéquation du cadre et des conditions d'hygiène sur les lieux de travail Absence de protection pour les agents d'entretien	Conditions de travail non conformes aux normes d'hygiène et de sécurité	Problématique de l'amélioration des conditions de travail
3	Recrutement	Inexistence de fiche de poste Inexistence d'un plan de recrutement	Système de recrutement non pertinent	Problématique de l'amélioration du recrutement

*CONTRIBUTION A L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DE LA FORMATION A LA MAIRIE DE COTONOU*

4	Evaluation des RH	<p align="center">Non fixation d'objectifs aux agents</p> <p align="center">Inexistence d'entretien d'évaluation</p>	Défaillances dans le système d'évaluation des ressources humaines	Problématique de l'amélioration de l'évaluation des ressources humaines
5	Formation	<p align="center">Subjectivité du choix des participants aux actions de formation</p> <p align="center">Inexistence d'évaluation post-formation</p>	Gestion défaillante de la formation	Problématique de l'amélioration de la gestion de la formation.
6	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	<p align="center">Inexistence d'outils de prévision de l'évolution du personnel</p> <p align="center">Inexistence d'un référentiel des emplois et des compétences</p>	Inexistence de la démarche GPEC	Problématique de la mise en place d'une démarche GPEC

Source : Résultats des observations de stage

Tous les six (6) centres d'intérêt ne peuvent simultanément faire l'objet d'une seule étude. Il est indispensable d'opérer un choix qui sera traité par le présent mémoire.

## **Section 2 : Ciblage de la problématique**

Cette section nous permet de mettre en relie la problématique de l'étude. Il s'agit de préciser celle que nous avons étudiée, tout en dégageant les aspects à traiter.

### **Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique**

Après avoir développé les arguments nous ayant permis de sélectionner la problématique dominante, nous avons procédé à la spécification de cette dernière.

#### **A- Choix de la problématique**

L'appréciation faite de la gestion des ressources humaines à la Mairie de Cotonou nous a permis de repérer des anomalies liées à certaines activités GRH. Nous en avons dégagé six (06) problématiques.

Solutionner ces diverses problématiques influencera sûrement de manière positive, les performances de la Mairie.

De toutes les problématiques dégagées, celle relative à la formation a le plus suscité notre intérêt, pour certaines raisons :

- Les études récentes sur la Mairie de Cotonou ne se sont pas penchées sur la formation ;
- Or avec l'appui des partenaires, l'institution consacre un important budget à cette activité qui n'atteint pas ses objectifs selon les conclusions de notre état des lieux ;

- Compte tenu des défis de tous ordres à relever par la Mairie selon les ambitions de son plan de développement, une bonne formation des ressources humaines est nécessaire pour réaliser ces ambitions.

Y arrivera-t-on sans mettre sur pied une démarche rigoureuse et efficace de formation qui emporte l'adhésion de tous, garantisse l'équité et permette réellement au personnel de répondre à des besoins avérés de formation ?

Dans ce contexte, il urge que l'administration communale opère une réforme de sa gestion de la formation afin que cette dernière serve les objectifs de la Mairie. La problématique relative à cette préoccupation est celle de l'amélioration de la gestion de la formation. Elle comporte un problème général à savoir : la gestion défailante de la formation et deux (2) problèmes spécifiques que sont :

- la subjectivité du choix des participants aux actions de formation ;
- l'inexistence d'une évaluation post-formation.

Dans le dessein d'apporter des propositions de solution aux problèmes spécifiques relatifs à cette problématique, nous avons choisi de réfléchir sur l'amélioration de la gestion de la formation à la Mairie de Cotonou.

### **B- Spécification de la problématique choisie**

La formation est un excellent moyen pour garantir à la Mairie de Cotonou le développement de ses ressources humaines et partant, obtenir de meilleurs résultats. Il est donc nécessaire que le choix des actions de formation à l'endroit de son personnel suive la démarche appropriée afin de produire l'effet escompté.

Mais la démarche adoptée par la Mairie de Cotonou en la matière, comporte des insuffisances qui influent sur la gestion de la formation de cette organisation.

Nous avons remarqué au cours de notre stage que les participants aux actions de formation sont désignés de façon subjective, ce qui ne permet pas d'atteindre les objectifs de la formation. En effet, cette situationne correspond pas à une bonne pratique de gestion de la formation qui exige de choisir des agents ayant effectivement des besoins en rapport avec les actions de formation programmées.

Suffit-il de renforcer les capacités des agents pour espérer en tirer une meilleure performance, sans l'instauration dans l'entreprise d'un système d'évaluation et de suivi postérieurs aux actions de formation initiées ?

Force est de constater qu'à la Mairie de Cotonou, il n'existe pas un mécanisme d'évaluation post-formation. Malheureusement, ce sont à la fois le développement personnel des agents, et la rentabilité de l'entreprise qui en souffrent car, la formation apparaît à ce moment comme un investissement vain, un gaspillage pur et simple de ressources.

Il urge de ce fait de mettre en place les outils et mécanismes qui corrigeraient ces dysfonctionnements.

A cet effet, nous avons retenu les deux (2) problèmes spécifiques que sont :

**Problème spécifique n°1** : la subjectivité du choix des participants aux actions de formation ;

**Problème spécifique n°2** : l'inexistence d'évaluation post-formation.

Une fois les problèmes spécifiques choisis et notre sujet formulé, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence, le problème général identifié.

## **Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

La vision globale de résolution, a été abordée suivant le problème général et chacun des problèmes spécifiques.

### **A- Approche théorique de résolution du problème général**

Pour ce qui est du problème général qu'est la gestion défaillante de la formation, sa résolution tiendra essentiellement compte de l'utilisation de certains outils dans la gestion de la formation.

### **B- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques**

En ce qui concerne la résolution du problème spécifique n°1 (PS<sub>1</sub>) lié à la subjectivité du choix des participants aux actions de formation, il s'agira de proposer aux responsables RH l'utilisation d'outils tels que la fiche de collecte d'informations et la fiche de poste. Ces outils leur permettront, pour les formations organisées, de retenir de façon plus objective, le public cible concerné.

Notre vision de résolution du problème spécifique n°2 (PS<sub>2</sub>) relatif à l'inexistence d'évaluation post-formation, consiste à proposer des méthodes d'évaluation post-formation. Pour ce faire, l'approche d'auteurs comme **Kirkpatrick** sera utilisée.

A la suite de la présentation de la problématique, il convient d'aborder le cadre théorique de l'étude et les conditions de mise en œuvre des solutions.

**CHAPITRE SECOND : DU  
CADRE THÉORIQUE DE  
L'ÉTUDE AUX CONDITIONS  
DE MISE EN ŒUVRE DES  
SOLUTIONS**

Ce dernier chapitre de l'étude prend en compte les objectifs et hypothèses de l'étude, la méthodologie adoptée, de même que la revue de littérature. Aussi, présentons-nous les résultats de nos enquêtes, sans omettre les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre.

## **Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Il a ici été question de présenter la démarche qui a guidé notre travail, après la présentation des objectifs de l'étude et l'exposé des contributions antérieures au thème de la formation (revue de la littérature).

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

Dans une première partie nous avons fixé les objectifs, identifié les causes supposées et formulé les hypothèses de l'étude. Ensuite, nous avons abordé la revue de littérature.

#### **A- Les objectifs, causes et hypothèses de l'étude**



Les objectifs, les causes et les hypothèses ont été formulés en rapport avec chaque problème spécifique.

##### **Les objectifs**

##### **Objectif général**

L'objectif général visé par ce travail, est de proposer des actions susceptibles d'améliorer la gestion de la formation à la Mairie de Cotonou.

##### **Objectifs spécifiques**

-  Objectif spécifique n°1** : suggérer la mise en place d'une démarche objective de choix des participants aux actions de formation.
-  Objectif spécifique n°2** : proposer la mise en place d'un processus d'évaluation post-formation.

## Les causes et hypothèses relatives aux problèmes en résolution

### Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°1

L'étape d'identification et d'analyse des besoins de formation est importante dans la réalisation de la formation au sein d'une organisation. Elle sert de base et représente en quelque sorte le socle de toutes les actions menées par l'organisation en matière de formation. Elle permet de déterminer le public ciblé pour chaque action de formation.

Quelle peut être la cause de la subjectivité du choix des participants aux actions de formation ?

Comme cause supposée de la subjectivité du choix des participants, nous pensons au défaut de précision dans la détermination du public cible au niveau du plan de formation.

Notre hypothèse spécifique n°1 s'énonce donc de la manière suivante : **la subjectivité du choix des participants aux actions de formation est due au défaut de précision dans la détermination du public cible au niveau du plan de formation.**

### Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°2

Qu'est-ce qui explique l'inexistence d'évaluation post-formation ? En nous basant sur nos observations, nous supposons que la cause de cette situation est l'ignorance des méthodes d'évaluation post-formation, par les responsables de la formation.

L'hypothèse spécifique n°2 se libelle ainsi qu'il suit : **l'inexistence d'évaluation post-formation est due à l'ignorance des méthodes d'évaluation post-formation par les responsables de la formation.**

Le problème général étant la manifestation de tous les problèmes spécifiques, la résolution des causes de chacun de ces problèmes contribuera à sa résorption.

De ce qui précède, il résulte de notre étude le tableau de bord suivant :

Tableau V : tableau de bord de l'étude : « *Amélioration de la gestion de la formation à la Mairie de Cotonou* »

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLÉMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSÉES	HYPOTHÈSES
Niveau Général		<b>Problème Général</b> Gestion défaillante de la formation	<b>Objectif Général</b> Proposer des actions susceptibles d'améliorer la gestion de la formation à la Mairie de Cotonou	-	-
Niveaux spécifiques	1	<b>Problème spécifique n°1</b> Subjectivité du choix des participants aux actions de formation	<b>Objectif spécifique n°1</b> Suggérer la mise en place d'une démarche objective de choix des participants aux actions de formation	<b>Cause supposée n°1</b> Défaut de précision dans la détermination du public cible au niveau du plan de formation	<b>Hypothèse spécifique n°1</b> La subjectivité du choix des participants aux actions de formation est due au défaut de précision dans la détermination du public cible au niveau du plan de formation
	2	<b>Problème spécifique n°2</b> Inexistence d'évaluation post-formation	<b>Objectif spécifique n°2</b> Proposer la mise en place d'un processus d'évaluation post-formation	<b>Cause supposée n°2</b> L'ignorance des méthodes d'évaluation post-formation par les responsables de la formation	<b>Hypothèse spécifique n°2</b> L'inexistence d'évaluation post-formation est due à l'ignorance des méthodes d'évaluation post-formation par les responsables de la formation

Source : Étude

Il importe avant de décrire la méthodologie de notre étude, de présenter, à travers une revue de littérature, quelques travaux antérieurs relatifs à la problématique.

## **B- La revue de littérature**

La revue de littérature permet, dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances antérieures sur les problèmes identifiés.

La synthèse des écrits se fera en deux (2) étapes : la définition de quelques concepts ayant rapport au sujet et la littérature en la matière.

### **▣ Définition de quelques concepts**

- Formation

**Peretti**(2000, p.191) 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 ».

La doctrine distingue deux types de formations professionnelles : la formation initiale et la formation 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 aussi la formation de base qui confère une aptitude à l'exercice d'un emploi donné.

Quant-à la formation continue, elle est celle reçue après la formation initiale par une personne déjà en situation d'emploi. Elle sert à régler des dysfonctionnements au sein de l'organisation, puis à s'adapter aux changements actuels et futurs. Dans cet ordre d'idées, **Citeau** (2002, p. 113) déclare que « la formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les

évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle ».

Quant à **Caruso** (2005, p.112) il affirme : « la formation professionnelle continue constitue un des moyens pour parvenir à des objectifs de développement et de performance des ressources humaines. Elle favorise l'équilibre présent et futur des besoins et des ressources en compétences de l'entreprise. Elle contribue à la réussite des projets de l'entreprise, à l'évolution des emplois et des métiers, à la résolution de problèmes ou dysfonctionnements courants et à l'évolution professionnelle des salariés. Elle se comprend désormais en termes d'investissement dans le capital humain au service du développement de l'entreprise ».

- Besoin de formation

Selon **LeBoterf** (1995, p.265) « 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 désirée ».

### Les études antérieures relatives à la problématique

Il s'agit de présenter quelques travaux antérieurs relatifs au problème général et à chacun des problèmes spécifiques retenus.

- **Contributions antérieures sur labonne gestion de la formation**

Un système de formation pour ne pas comporter des lacunes devrait se fonder sur cinq (5) piliers notamment l'adéquation des services rendus par la formation aux besoins de l'entreprise. Il en est autant du processus de décision qui exige que la formation soit fondée sur une politique puis un plan. Le mode de production ou d'achat de la formation en l'occurrence la conception des programmes de formation et la détermination des prestataires constituent le troisième pilier. Il ne faut pas occulter le suivi et le contrôle qui permettent de maîtriser les coûts et de remédier aux insuffisances en cours d'exécution du

plan de formation. Enfin, la visibilité des résultats qui permet de mesurer les impacts et la pertinence du système de formation (**Meignant**,1995, p.103).Il est important que toute organisation gère bien la formation. C'est ce qui fait dire à **St Onge et al.**(2004, p. 243) que le système de formation doit nécessairement être cohérent afin que l'entreprise s'adapte à l'évolution économique et technologique.

- **Les contributions antérieures sur le choix objectif des participants aux actions de formation**

Selon **St-Onge et al.** (2004, p.258) un besoin est l'écart entre la situation réelle et la situation désirée. L'évaluation des besoins en formation est le processus qui consiste à déterminer l'écart entre les deux situations afin de mettre en œuvre des activités de formation qui permettront aux individus d'acquérir des connaissances, des habiletés ou des attitudes liées à un contexte de travail donné. A cet effet, **Sékiou et al.** (2004, p.348 et 349) pensent que pour l'identification des besoins de formation, il faut déterminer les vrais besoins de formation par une démarche qui repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles des postes de travail. Les réponses aux questions où ?quand ?et comment ?doivent permettre de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans une organisation. Il faut ensuite analyser les données pour déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement. Tout ceci permet d'avoir une idée précise de ceux qui doivent participer aux formations de sorte qu'il est aisé de les choisir objectivement. Ensuite, la classification des besoins se fera selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation.

Ces auteurs montrent que l'identification des besoins en formation est une étape importante dans le système de formation, qu'elle suit une démarche qui s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la situation organisationnelle et

qu'elle prend en compte tous les membres de l'organisation. Pour renchérir leurs propos, **St-Onge et al.** (2004, p.243) affirment qu'une formation pertinente et justifiée se préoccupe des véritables besoins en formation qui expriment un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart doit être dû en réalité à un manque de compétences.

En effet, une formation efficace développe des compétences qui sont cohérentes par rapport à la stratégie de l'entreprise et qui aident les personnes à mieux répondre aux exigences de leur travail (**Sylvie St-Onge et al.** 2004, p.252). Pour ce faire, il faudrait que les salariés formés soient ceux qui doivent effectivement améliorer leurs compétences compte tenu de leurs difficultés.

- **Les contributions antérieures sur l'évaluation post-formation**

Pour mesurer les effets de la formation, il est nécessaire de l'évaluer.

Selon **Boutinet** (1999, p.266) « l'évaluation est cette appréciation de l'écart existant entre la règle incarnée par le projet et les réalisations effectives ».

Quant à **Barbier**(2001, p.36), il définit l'évaluation comme « un acte délibéré et socialement organisé aboutissant à un jugement de valeur » ou comme « un ensemble d'actes, de pratiques, aux formes certes variées mais aboutissant tous à la production de jugements de valeur, et renvoyant à d'autres actes de nature semblable, mais s'exerçant dans d'autres domaines d'activités, en amont ou en aval de la formation ».

L'évaluation constitue l'épreuve de vérité qui vise à mesurer les résultats et les effets de la formation. Il constitue l'un des cinq (5) piliers de la qualité de la formation qui réalise la visibilité des résultats (**Meignant**, 1995, p.297).

Emettant un point de vue similaire, **Mark et al** (2000) soutiennent que l'évaluation de la formation dans l'entreprise vise principalement à :

- démontrer la pertinence et la valeur de la formation ;
- améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation ;
- vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards ;
- développer ou tester des connaissances nouvelles. C'est donc dire qu'une entreprise qui évalue sa formation devrait être plus en mesure d'en constater et contrôler les résultats et d'améliorer de manière soutenue ses pratiques.

A ce sujet, **Meignant** (1995, p. 298) recommande quatre (4) niveaux d'évaluation post-formation. Ils sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau VI : Quatre niveaux d'évaluation de la formation

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
ÉVALUATION DE SATISFACTION	EVALUATION PEDAGOGIQUE	EVALUATION DU TRANSFERT SUR LES SITUATIONS DE TRAVAIL	EVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION
Quelle est l'opinion "à chaud" des stagiaires sur la prestation de formation ?	Les stagiaires ont-ils les connaissances et savoir faire prévus ? Les ont-ils mémorisés ? (évaluation pédagogique différée)	Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris ?	La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés ?

Source : « Manager la formation » **Meignant** (p.298)

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

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

La méthodologie de l'étude repose sur les éléments qui en limitent l'étendue aux pratiques propres à la Mairie de Cotonou.

Dans le cadre du travail, la démarche adoptée combine une approche empirique et une approche théorique.

### **A- Approche empirique**

Elle fera ressortir les objectifs de la collecte des données, les méthodes de collecte des données, l'échantillon à questionner, la spécification des données ainsi que le dépouillement et la présentation des résultats.

#### **1) Objectif de la collecte des données**

L'objectif de la collecte des données est de recueillir les informations permettant de confirmer ou non les hypothèses de recherche formulées pour chacun des deux (2) problèmes spécifiques de la présente étude.

#### **2) Méthodes de collecte des données**

Deux (2) sortes de méthodes sont à distinguer : les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.

En tenant compte du sujet de la présente étude, nous avons opté pour les méthodes qualitatives (l'observation, les entretiens et la recherche documentaire), et fait une enquête basée sur un questionnaire suivant une méthode quantitative.

- **L'observation**

Elle a consisté à suivre en temps réel, le déroulement des activités de chaque service fréquenté, afin de noter les faits marquants.

- **Les entretiens**

Nous avons procédé dans le cadre de notre mémoire à des entrevues directes, structurées et orientées avec divers responsables (les chefs services, chefs sections etc.) de la Mairie, à partir d'un guide d'entretien.

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

- **La recherche documentaire**

Cette enquête nous a permis d'exploiter des documents relatifs à la gestion des ressources humaines en général et à la formation en particulier, tout en prenant le soin de nous intéresser aux parties utiles à notre travail.

Elle comprend deux (2) étapes que sont l'exploitation des informations de base et la consultation des documents externes à la Mairie.

- Exploitation des informations de base

Les informations de base sont les données disponibles à la Direction des Ressources Humaines, spécifiquement au service de la formation et au service du recrutement.

A cet effet, nous avons exploité l'arrêté portant création et organisation de la Mairie, le Plan de Développement Communal, le plan de formation, les documents de procédures etc.

- Consultation de documents externes à la Mairie

La consultation des documents externes a permis d'appréhender les contours des notions abordées.

Ainsi ont été consultés certains mémoires, plusieurs ouvrages généraux sur la GRH, des ouvrages spécifiques et articles sur la formation. Ces documents proviennent surtout de la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) du Bénin.

Par ailleurs, référence a été faite à certains des cours reçus pendant la formation en GRH et à des portails web.

### **3) Identification de la population mère et définition de l'échantillon**

Un échantillon est un sous-ensemble d'une population mère. La population mère quant à elle, correspond à l'ensemble de tous les individus d'une population qui ont des caractéristiques précises avec les objectifs de l'étude.

Au regard des contraintes de délai et de disponibilité des enquêtés, la population mère ciblée pour notre étude regroupe les agents ayant participé à au moins une formation lors des six derniers mois. Ils sont au nombre de deux cent quatre vingt deux (282) selon les informations recueillies auprès du service formation.

Dans un souci de fiabilité, nous avons retenu d'interroger soixante (60) personnes, soit le double du quota indiqué par le principe des 30 unités.

De manière détaillée, il nous est revenu d'interroger quatre (4) responsables en charge de la formation et cinquante six agents (56) toutes catégories confondues.

### **4) Spécification des données**

Les données mobilisées permettront d'infirmer ou de confirmer les hypothèses émises. De ce fait, les informations à recueillir concernent les problèmes spécifiques de l'étude.

### **5) Dépouillement et présentation des données**

Les résultats de l'enquête par questionnaire seront manuellement traités et présentés sous forme de graphique tandis que les informations recueillies grâce au guide d'entretien feront l'objet d'une analyse qualitative.

## **B- Approche théorique**

L'approche théorique se rapporte au seuil de décision, c'est-à-dire la règle suivant laquelle une hypothèse sera confirmée ou infirmée.

### **1) Seuil de décision lié au problème de la subjectivité du choix des participants aux actions de formation**

A ce niveau, il s'agira pour nous de croiser les informations recueillies à partir de la question I-1 de notre guide d'entretien avec celles issues du questionnaire adressé aux agents.

Les questions relatives à la subjectivité du choix des participants et fondamentales pour la validation de l'hypothèse n°1 sont extraites du questionnaire puis formulées de la manière suivante :

Comment avez-vous été identifié pour la formation ?

La formation à laquelle vous avez participé est-elle en rapport avec les difficultés que vous rencontrez dans la tenue de votre poste ?

Dans la résolution de ce problème, nous retiendrons comme cause réelle, celle que révélera la comparaison et l'analyse des avis émis par la majorité des enquêtés.

### **2) Seuil de décision lié au problème de l'inexistence d'une évaluation post-formation**

Les données qui nous permettront d'apprécier cette hypothèse seront issues des réponses aux questions III-1, 2 du questionnaire (Est-ce qu'il est procédé en situation de travail à l'évaluation d'une formation que vous avez suivie ? A votre avis, quelle raison explique l'inexistence d'une évaluation post-formation ?) Et II-1, 2 du guide d'entretien (Évaluez-vous les agents à leur retour de la formation ? Pourquoi ne pratiquez-vous pas l'évaluation post-formation à la Mairie de Cotonou ?).

Nous retiendrons comme cause réelle de ce problème celle qui sera conforme aux avis émis par la majorité des enquêtés.

Après avoir formulé nos hypothèses, il convient d'en vérifier le contenu au moyen d'enquête afin d'apporter des solutions aux problèmes identifiés.

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

Dans la première partie de cette section, nous présentons les enquêtes et la vérification des hypothèses. La deuxième partie est consacrée aux approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses**

Les données ont été collectées grâce à notre enquête auprès du personnel sur la base du questionnaire élaboré, et ensuite auprès des responsables en charge de la formation au cours de nos échanges sur la base du guide d'entretien. Le traitement de ces données nous a permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses préalablement émises. Nous vérifierons nos hypothèses après avoir exposé les résultats de l'enquête.

#### **A- Enquêtes**

Certaines difficultés ont été relevées lors de la réalisation de l'enquête mais elles nous ont permis de mieux apprécier la pertinence des données y relatives.

#### **▣ Difficultés et limites de l'enquête**

Les difficultés rencontrées ont trait à l'indisponibilité des enquêtés. Il n'a pas été aisé de récupérer la totalité des questionnaires distribués aux agents (56) répartis dans différents services. De même, prétextant leur occupation professionnelle, certains agents ont répondu de manière plus ou moins expéditive en nous dictant les éléments de réponse. Cette insuffisance est liée à

l'administration du questionnaire sur leur lieu de travail, mais il ne pouvait en être autrement.

Pour ce qui est des limites, la réticence et la négligence qu'ont manifestées certains agents ont sans doute quelque peu affecté la fiabilité des réponses données par ces derniers. De même, certaines questions sont restées sans réponse ou ont donné lieu à des réponses incompréhensibles.

Notons que ces difficultés n'ont pas sensiblement affecté la pertinence des résultats de notre enquête.

## **▣ Présentation des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses**

### **6) Résultats de la vérification de l'hypothèse n°1**

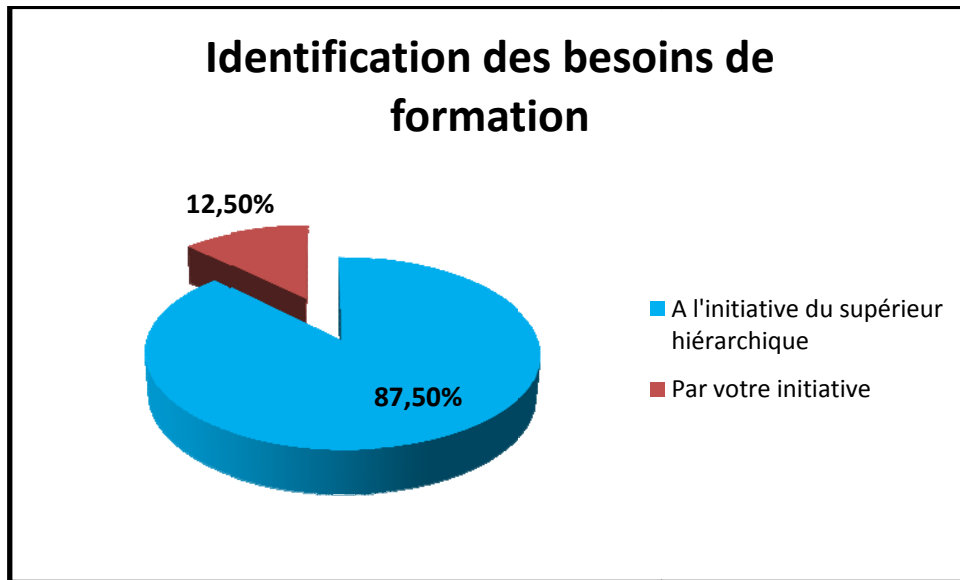
La pertinence d'une formation résulte de la prise en compte des besoins réels des agents, ce qui affecte la tenue des postes et le renforcement des capacités de ceux-ci.

#### **- Les résultats liés au bénéfice d'une action de formation**

A la question : « **Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation dans le cadre de vos activités ?** », 100 % ont répondu par l'affirmative. Chaque agent interrogé a donc bénéficié d'au moins une action de formation.

#### **- Les résultats liés à l'identification des besoins de formation**

A la question de savoir : « **Comment avez-vous été désigné pour la formation ?** », 87,5 % des agents (49) affirment qu'ils ont été en formation à l'initiative de leur supérieur hiérarchique tandis que 12,5 % soit 7 agents déclarent avoir été en formation sur leur propre initiative.

Graphique I : Identification des besoins de formation

Source : Enquête

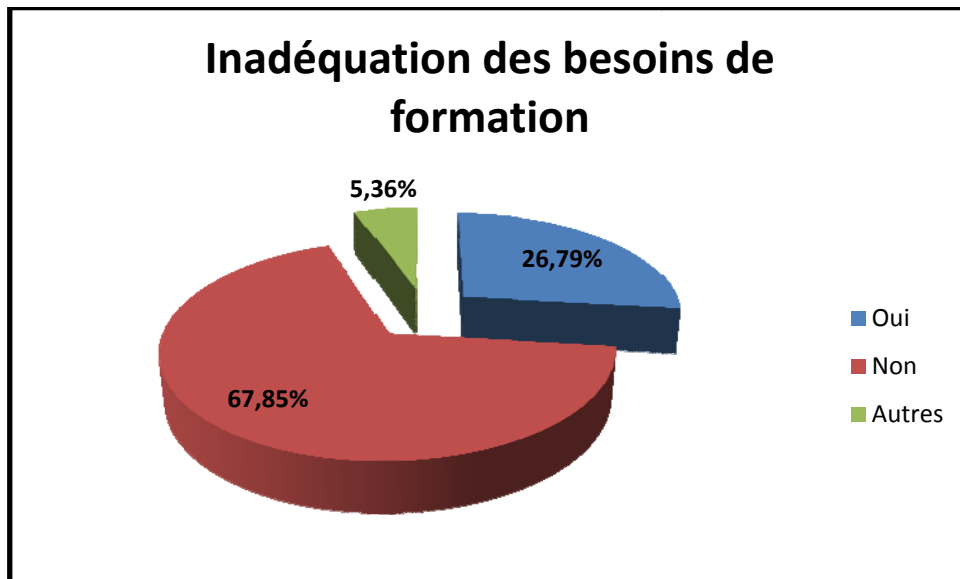
Au regard des données, nous constatons que plus de 85% des salariés enquêtés ont été en formation sur décision de leur supérieur hiérarchique tandis que plus de 12 % affirment s'être inscrits de leur propre chef.

Mieux, à la question de savoir comment il identifie les agents qui participeront aux formations, le chef service de la formation a répondu qu'il programme tous les agents dont les noms figurent sur les listes envoyées par les directions. Le chef service a aussi admis qu'aucune base précise ne sous-tend l'établissement des listes envoyées et que le plan de formation n'est pas nominal. Toutes choses qui laissent croire que le plan de formation ne contient pas de façon claire et précise le public cible à l'intention duquel les actions de formation seront exécutées. C'est ce qui explique la subjectivité des choix opérés par le responsable de la formation. Rappelons-le, un plan de formation bien élaboré, doit renseigner le responsable chargé de le mettre en œuvre sur le public cible associé à chaque action de formation, de manière à ce qu'il fasse au moment de l'exécution un choix judicieux et objectif des salariés bénéficiaires.

En clair, le choix des participants aux actions de formation est subjectif.

- Les résultats de l'inadéquation des besoins de formation

Graphique II : Inadéquation des besoins de formation



Source : Enquête

En réponse à la question : « **la formation à laquelle vous avez participé est-elle en rapport avec les difficultés que vous rencontrez dans la tenue de votre poste ?** », 67,85 % des agents (38) attestent que la formation suivie n'a pas de rapport avec les difficultés qu'ils rencontrent dans la tenue de leur poste alors que 26,79 % (15) agents déclarent le contraire. Par ailleurs 5,36 % des agents soit (3), n'ont pas fourni des réponses à la question posée.

A la lecture de ces données, nous pouvons conclure que les formations ne permettent pas aux agents de résoudre les difficultés professionnelles qui sont la source de leurs besoins réels de formation. Ce constat vient étayer le manque d'objectivité précédemment énoncé dans le processus de désignation des participants. Il s'ensuit que l'hypothèse n°1 qui impute **la subjectivité du choix des participants au défaut de précision dans la détermination du public cible au niveau du plan de formation**, est confirmée.

## 7) Résultats de la vérification de l'hypothèse n°2

L'évaluation post-formation est une étape non moins négligeable dans la gestion de la formation. Elle permet de s'assurer que les objectifs visés par la formation ont été atteints et de mesurer la proportion dans laquelle ils ont été atteints.

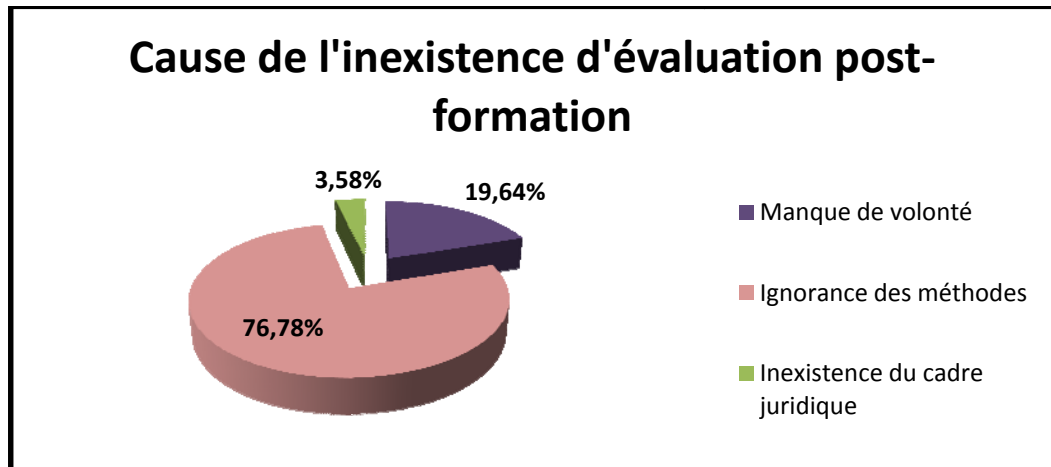
### - Les résultats de l'évaluation au retour de la formation

A la question: « **Est-ce qu'il est procédé en situation de travail à l'évaluation d'une formation que vous avez suivie ?** », tous les agents interrogés soit les 100 % ont donné une réponse négative. L'ensemble des responsables de la formation a aussi avoué que les agents ne sont pas évalués à leur retour de formation. Mais quelle est la raison de l'inexistence d'évaluation post-formation à la Mairie ?

### - Les résultats de la cause de l'inexistence d'évaluation post-formation

En réponse à la question « **A votre avis, quelle est la cause de l'inexistence d'évaluation post-formation ?** », les agents ont émis des réponses qui transparaissent dans le graphique qui suit :

Graphique III : Cause de l'inexistence d'évaluation post-formation



Source : Enquête

Les résultats de ce graphique démontrent que 19,64 % des enquêtés (11), soutiennent que le manque de volonté des responsables en charge de la formation explique l'inexistence d'évaluation post-formation. 76,78 % des enquêtés (43) déclarent que cette situation se justifie par l'ignorance des méthodes d'évaluation post-formation par les responsables de la formation. Mais 2 agents soit 3,58 % certifient que l'inexistence d'un cadre juridique règlementant l'évaluation post-formation explique ce problème. La cause retenue par la majorité des enquêtés est l'ignorance des méthodes d'évaluation post-formation par les responsables de la formation.

De même, nos entretiens avec les responsables en charge de la formation ont révélé qu'ils ne connaissent pas les méthodes d'évaluation post-formation. Néanmoins, l'évaluation «à chaud», est mise en œuvre. Elle est pratiquée par le formateur et consiste à recueillir l'avis des formés sur des aspects comme par exemple, leur satisfaction après la formation, leurs impressions par rapport à la prestation du formateur, les conditions dans lesquelles s'est déroulée la formation etc.

De tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que l'hypothèse n°2 suivant laquelle **l'inexistence d'évaluation post-formation est due à l'ignorance des**

---

**méthodes d'évaluation post-formation par les responsables de la formation** est confirmée.

Une fois que les hypothèses sont vérifiées, le diagnostic est établi.

### **B- Etablissement du diagnostic**

Il prendra en compte chacune des hypothèses de l'étude.

#### **- Élément de diagnostic de l'hypothèse n°1**

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir que la subjectivité du choix des participants aux actions de formation est effectivement due à l'imprécision du public cible dans le plan de formation.

#### **- Élément de diagnostic de l'hypothèse n°2**

La vérification de l'hypothèse n°2 nous conduit à retenir définitivement que l'ignorance par les responsables de la formation, des méthodes d'évaluation post-formation explique l'inexistence d'évaluation post-formation.

La résolution de nos différents problèmes spécifiques nécessite des approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre qu'il est opportun d'aborder.

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

Dans ce paragraphe, nous avons proposé des solutions à une meilleure gestion de la formation à la Mairie de Cotonou, pour finir par les conditions de mise en œuvre.

## **A- Approches de solutions**

Les solutions proposées se rapportent à chaque problème spécifique.

### **▣ Les solutions relatives à la subjectivité du choix des participants aux actions de formation**

Dans le but de pallier le problème lié à la subjectivité du choix des participants afin que le responsable de la formation soit désormais en mesure d'effectuer des choix plus objectifs, il faudrait que le plan de formation de la Mairie contienne le public cible. En d'autres termes, il s'agira de préciser pour chacune des actions de formation, le public cible retenu et au besoin, de rendre le plan de formation nominal.

Mais pour parvenir à ce résultat, il faudrait au cours de l'élaboration du plan, que l'étape d'identification et d'analyse des besoins de formation ne souffre d'aucune insuffisance. Cette étape étant la plus importante en ce qui concerne la gestion de la formation dans une organisation, il convient de déterminer les vrais besoins de formation par une démarche qui repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles des postes de travail. Dans cette optique, nous proposons à la Mairie de Cotonou, l'utilisation d'outils tels que la fiche de collecte d'informations et la fiche de description de poste.

En effet, la fiche de collecte d'informations permet au responsable de la formation d'identifier et d'analyser les besoins exprimés par chaque employé. Ces besoins tiennent compte du poste de l'employé, des difficultés rencontrées par ce dernier dans l'exercice de ses tâches, etc. La fiche de collecte d'informations est remplie par l'employé mais une rubrique réservée au supérieur hiérarchique lui permet de valider, à l'aide d'arguments, les informations fournies par son collaborateur. Une fois la fiche de collecte d'informations remplie et retournée au responsable en charge de la formation, il peut utiliser la fiche de poste pour mieux analyser les besoins

exprimés par l'agent. La fiche de poste renseigne sur la mission, les responsabilités et activités liés au poste. Elle permet également de connaître les compétences en termes d'aptitude (savoir, savoir-faire) et d'attitude (savoir-être) nécessaires à la tenue d'un poste. En croisant les informations recueillies à l'aide de la fiche de collecte d'informations avec celles issues de la fiche de poste, le responsable de la formation pourra identifier plus aisément les véritables besoins de chaque agent. Lesdits besoins entraîneront des actions de formation à l'endroit des employés. De ce fait, le public concerné par chaque action de formation sera distinctement connu, ce qui évitera la subjectivité dans le choix des participants au moment de la mise en œuvre du plan. Par ailleurs, il faudrait que le plan soit chiffré c'est-à-dire que le coût des actions de formation soit connu. Il urge donc que l'administration communale élabore un nouveau plan de formation qui tiendra compte de ces exigences, ainsi que des fiches de description de poste.

### **▣ Les solutions relatives à l'inexistence d'évaluation post-formation**

A l'instar de plusieurs organisations, la Mairie de Cotonou tarde à instaurer comme pratique l'évaluation post-formation. L'approche que nous proposons aux gestionnaires de la formation est celle recommandée par **Kirkpatrick**.

En effet, **Kirkpatrick** préconise quatre niveaux d'évaluation que sont le niveau des réactions, le niveau des apprentissages, le niveau des comportements et le niveau des résultats.

Evaluer les réactions revient à s'intéresser à la manière dont les participants ont réagi à la formation. Il s'agit le plus souvent d'une évaluation de la pédagogie. Cette évaluation est la plus répandue. Elle consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent à chaud, c'est-à-dire à la fin du stage, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie.

Le second niveau est celui des apprentissages. Il permet de tester les acquis des participants. Autrement dit, les stagiaires ont-ils acquis les connaissances et savoir faire prévus, les ont-ils mémorisés ? Ces deux niveaux d'évaluation ont lieu dans le cadre de l'évaluation des actions de formation mais ils relèvent de la responsabilité des formateurs et non de celle de la Mairie.

Quant aux deux derniers niveaux, l'évaluation des comportements (évaluation du transfert des acquis) et l'évaluation des résultats (évaluation des effets de la formation sur l'organisation), ils sont les plus utiles pour la Mairie au regard de l'inexistence d'évaluation post-formation constatée.

### **1- L'évaluation des comportements**

Encore appelée évaluation du transfert des acquis, le troisième niveau d'évaluation cherche à vérifier si les participants à une formation se servent de leurs acquis dans leur milieu de travail. L'évaluation consiste ici à déterminer s'il y a eu changement de comportement du participant après la formation. A ce niveau, il faudra mettre à contribution les supérieurs hiérarchiques car ils sont mieux placés pour observer l'agent en situation réelle de travail et attester d'un changement de comportement. Selon **Kirkpatrick**, pour que des changements s'opèrent, il faudrait que l'individu ait le désir de changer, qu'il sache ce qu'il a à faire et comment il doit le faire. Mais il faudrait aussi que l'environnement de travail de l'agent soit propice à cette mise en application et qu'il soit récompensé pour son changement de comportement. Il est important pour la Mairie d'évaluer le transfert des acquis afin de s'assurer des retombées concrètes sur la performance au travail car la participation d'un agent à une formation ne garantit pas la mise en application des nouvelles connaissances. Une fois l'étape de l'évaluation du transfert des acquis passée, il importe de procéder à un stade encore plus élevé en mesurant les effets de la formation sur l'organisation.

## **2- L'évaluation des résultats**

L'évaluation des résultats quant à elle, permettra de savoir dans quelle mesure la formation a permis d'atteindre sur le terrain les résultats escomptés. En d'autres termes, les nouvelles compétences des participants permettent-elles de faire évoluer l'organisation ? A ce niveau, l'évaluation porte sur les résultats mesurables et directement liés à la formation. Il peut s'agir d'une croissance de la production, d'un gain de qualité etc. Mais comment procéder à cette évaluation ? Deux critères nous paraissent importants à cet effet : l'élimination des écarts identifiés lors de l'analyse des besoins de formation et le degré d'amélioration d'une situation par le suivi d'indicateurs de performance opérationnels humains et financiers.

Par exemple, si une formation à l'accueil est organisée à la Mairie afin de réduire de 20% le nombre de plaintes des usagers du service de L'Etat civil, l'effet de la formation sera évalué au regard de la diminution du nombre de plaintes.

Les solutions proposées ne peuvent devenir réalité que sous certaines conditions.

### **B- Conditions de mise en œuvre**

Toutes les propositions précédemment faites ne serviront que si les dirigeants de la Mairie perçoivent la place et l'importance des ressources humaines dans le développement de l'organisation. Intégrer la fonction ressources humaines dans les priorités de l'administration municipale s'avère indispensable car l'homme est le capital à valoriser pour espérer avoir un jour l'administration de développement dont rêve le Maire.

La Mairie gagnerait beaucoup à dynamiser ses ressources humaines en améliorant leurs conditions de travail, en leur offrant de meilleures possibilités de développement individuel et collectif, pour espérer en retour une forte

motivation au processus de développement de l'organisation. De plus, l'élaboration d'une politique de formation approuvée et validée par le sommet stratégique définira les grandes orientations de la Mairie en matière de formation. Enfin, la mise en place d'un système d'évaluation des performances et d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont autant de conditions qui faciliteraient la gestion de la formation à la Mairie de Cotonou. Dans la mesure où toutes les suggestions ne peuvent être mise en œuvre sans ressources, l'allocation de moyens financiers et adéquats paraît incontournable dans la démarche que nous proposons, tant il est vrai, **« Si la compétence coûte cher, (...) elle coûte moins cher que l'incompétence »** (Boureau et al., 1997).

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

Tableau VII : Synthèse de l'étude « Amélioration de la gestion de la formation à la Mairie de Cotonou »

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostics	Solutions
Niveau général		<b><u>Problème général</u></b> Gestion défaillante de la formation	<b><u>Objectif général</u></b> Proposer des actions susceptibles d'améliorer la gestion de la formation à la Mairie de Cotonou	-	-	-	-
Niveaux spécifiques	1	<b><u>Problème spécifique n°1</u></b> Subjectivité dans le choix des participants aux actions de formation	<b><u>Objectif spécifique n°1</u></b> Suggérer la mise en place d'une démarche objective de choix des participants aux actions de formation	<b><u>Cause supposée n°1</u></b> Défaut de précision dans la détermination du public cible au niveau du plan de formation	<b><u>Hypothèse spécifique n°1</u></b> La subjectivité du choix des participants aux actions de formation est due au défaut de précision dans la détermination du public cible au niveau du plan de formation	<b><u>Diagnostic n°1</u></b> La subjectivité du choix des participants aux actions de formation est effectivement due à l'imprécision du public cible dans le plan de formation.	<b><u>Solutions n°1</u></b> Détermination du public cible à l'aide d'outils tels que la fiche de poste et la fiche de collecte d'informations ; Élaboration d'un nouveau plan de formation
	2	<b><u>Problème spécifique n°2</u></b> Inexistence d'évaluation post-formation	<b><u>Objectif spécifique n°2</u></b> Proposer la mise en place d'un processus d'évaluation post-formation	<b><u>Cause supposée n°2</u></b> L'ignorance des méthodes d'évaluation post-formation par les responsables de la formation	<b><u>Hypothèse spécifique n°2</u></b> L'inexistence d'évaluation post-formation est due à l'ignorance des méthodes d'évaluation post-formation par les responsables de la formation	<b><u>Diagnostic n°2</u></b> L'ignorance par les responsables de la formation, des méthodes d'évaluation post-formation explique l'inexistence d'évaluation post-formation	<b><u>Solutions n°2</u></b> Méthodes d'évaluation post-formation grâce à l'approche de Kirkpatrick

Source : Etude

## **CONCLUSION**

La compétence professionnelle constitue un levier fondamental sur lequel les organisations peuvent s'appuyer pour améliorer leur performance. Pour cette raison, la formation demeure un passage obligé du développement de cette compétence. Ainsi, toute organisation, fut-elle privée ou publique, qui ne se préoccupe pas de la formation, risque de voir le réservoir de ses compétences s'affaiblir, ce qui restreindra son adaptabilité au changement.

Notre souci de contribuer à une meilleure gestion de la formation du personnel de la Mairie de Cotonou, nous a conduit à identifier certains problèmes spécifiques à savoir : la subjectivité du choix des participants aux actions de et l'inexistence d'évaluation post-formation.

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

La gestion de la formation telle que nous la suggérons à la Mairie de Cotonou, lui permettra de former à partir de réels besoins de formation, les agents qui ont effectivement besoin d'améliorer leur performance. Les besoins de formation identifiés à l'aide d'outils dont la fiche de poste seront en rapport avec les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de la Mairie. L'élaboration d'un nouveau plan de formation chiffré qui précise le public cible de chaque action, de sorte à éviter toute forme de favoritisme et de subjectivité dans la gestion de la formation. L'évaluation post-formation permettra d'apprécier l'utilité de la formation. Ainsi donc, la formation deviendra au sein de la Mairie de Cotonou un outil de développement de l'organisation.

Nous espérons que le problème général traité, apportera un plus à l'amélioration de la performance de la Mairie.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### OUVRAGES GÉNÉRAUX

- CITEAU, J.P. (2002) : « *Gestion des Ressources Humaines* », 4<sup>ème</sup> édition, Dalley, Paris, 260 pages.
- PERETTI, J.M. (2004) : « *Gestion des Ressources Humaines* », 11<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 284 pages.
- ST ONGE, S. AUDET, M. HAINES, V. (2004) : « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* », 2<sup>ème</sup> édition, Québec, Gaétan Morin, 706 pages.

### OUVRAGES SPÉCIFIQUES

- CARUSO, A. (2005) : « *La formation professionnelle continue : facteur de compétitivité et de performance* », Editions DUNOD, 112 pages.
- LAFITTE, H-C. et LAYOLE, G. (2005) : « *Le plan de formation* », éditions DUNOD, Paris, 247 pages.
- Le BOTERF, G. BARZUCCHETTI, S. et VINCENT, F. (1995) : « *Comment manager la qualité de la formation ?* », Editions d'organisation, Paris, 265 pages.
- MAINGUET, C. (2004) : « *La formation professionnelle continue : Enjeux sociétaux* », Editions De Boeck Université, 132 pages.
- MEIGNANT, A. (1995) : « *Manager la formation* », Editions Liaisons et Convergence SA, Paris, 342 pages.

### MÉMOIRES

- AKOBI Boni (2007) : « *Quelle gestion de la formation pour servir la performance des ressources humaines du Port Autonome de Cotonou ?* », UAC, ENAM, Cycle II, GRH
- AKPADJI Jeanne (2009) : « *Optimisation de la gestion de la formation du personnel contractuel local pour la performance de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin* », UAC, ENAM, Cycle II, GRH
- ALITONOU DASSI Sophie (2009) : « *Contribution à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post-formation dans les entreprises béninoises : Cas de la SOBEMAP* », UAC, ENAM, Cycle II, GRH

- BADOU Christelle (2009) : « *Contribution à l'amélioration du système de gestion de la formation au MDEPP-CAG* », UAC, ENAM, Cycle II, GRH
- OROU YOROU GUERA G. E. Denise (2007) : « *Problématique de l'organisation et de la gestion de la formation professionnelle continue au ministère du Travail et de la Fonction Publique : Cas de la Direction générale du Travail* », UAC, ENAM, Cycle II, GRH
- ZOKPODO Christian René (2007) : « *Rationalisation des pratiques d'identification des besoins dans l'Administration publique : Cas du ministère de l'Industrie et du Commerce* », UAC, ENAM, Cycle II, GRH
- ZOULIN Alain (2007) : « *Amélioration de la pratique de la gestion de la formation au ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle : Cas du Personnel Administratif* », UAC, ENAM, Cycle II, GRH

#### TEXTES OFFICIELS

*Loi n°86-013 du 26 février 1986* portant Statut général des Agents Permanents de l'État

*Loi n°97-028 du 15 janvier 1999*, portant Organisation de l'Administration Territoriale de la République du Bénin

*Loi n°98-005 du 15 janvier 1999*, portant Organisation des Communes à Statut Particulier en République du Bénin

*Arrêté municipal n°029/MCOT/SG/SP du 23 mars 2007*, portant Organisation, Attributions et Fonctionnement des services de la Mairie

*Arrêté n°048/MCOT/DC/SG/CAB-SP* portant création, attributions et organisation de la police municipale de la ville de Cotonou.



# **ANNEXES**

## ANNEXE 1 : Questionnaire

Etudiante en fin de formation du cycle II de l'E.N.A.M ; option Management, filière Gestion des Ressources Humaines, nous réalisons dans le cadre de notre mémoire, une étude sur le sujet « Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation à la Mairie de Cotonou ».

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant aux questions ci-après :

### I- QUESTION PRELIMINAIRE

1. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre  Agent de maîtrise  Agent d'exécution

### II- IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

1. Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation dans le cadre de vos activités ?

Oui  Non

2. Comment avez-vous été désigné pour la formation ?

Par votre initiative

A l'initiative du supérieur hiérarchique

En fonction d'une liste établie par le service formation sur la base des besoins définis dans le plan de formation

3. La formation à laquelle vous avez participé est-elle en rapport avec les difficultés que vous rencontrez dans la tenue de votre poste ?

Oui  Non

### III- ÉVALUATION DE LA FORMATION

1. Est-ce qu'il est procédé en situation de travail à l'évaluation d'une formation que vous avez suivie ?

Oui

Non

2. A votre avis, quelle est la cause de l'inexistence d'évaluation post-formation ?

La mauvaise volonté des responsables de la formation

L'ignorance des méthodes d'évaluation post-formation  
par les responsables de la formation

L'inexistence d'un cadre juridique règlementant  
l'évaluation post-formation

***Merci pour votre collaboration***

ANNEXE 2 : Guide d'entretien

I- IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

1. Comment sont identifiés les besoins de formation à la Mairie ?

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

II- EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION

1. Évaluez-vous les agents à leur retour de la formation ?

.....  
.....

2. Pourquoi ne pratiquez-vous pas l'évaluation post-formation à la Mairie de Cotonou ?

.....  
.....

***Merci pour votre disponibilité***

### ANNEXE 3 : Fiche de collecte d'informations (proposition)

1. DIRECTION :
2. NOM ET PRENOMS :
3. FORMATION DE BASE :
4. CORPS ET GRADE :
5. POSTE :
6. ANCIENNETE DANS LE POSTE :
7. ANCIENNETE A LA MAIRIE :
8. ANCIENNETE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE :
9. DANS COMBIEN D'ANNEE ALLEZ VOUS FAIRE VALOIR VOS DROITS A LA RETRAITE :
10. AVEZ-VOUS BENEFICIE D'UNE FORMATION AU COURS DES TROIS (03) DERNIERES ANNEES :
11. SI OUI, CITER LES ET PRECISER LA DUREE

N°	FORMATION	DUREE
1		
2		
3		

12. CITER LES PRINCIPALES TACHES QUE VOUS ASSUMEZ A VOTRE POSTE DE TRAVAIL, LEUR FREQUENCE (J=journalière, H=hebdomadaire, M=mensuelle, S= Sporadiquement) ET CELLES PAR RAPPORT AUXQUELLES VOUS AVEZ DES DIFFICULTES

TACHES	FREQUENCES	DIFFICULTES (Préciser)

13. INDIQUER COMMENT CES DIFFICULTES PEUVENT ETRE SURMONTEES :

- Formation (Préciser la formation sollicitée, le lieu et la durée):

FORMATION	LIEU	DUREE

- Mise à disposition de logistique :
- Réorganisation (A préciser) :

14. A votre avis, quelles sont les exigences de votre poste en terme de :

SAVOIR (ACADEMIQUE)	SAVOIR FAIRE	SAVOIR ETRE

AVIS MOTIVE DU SUPERVISEUR HIERARCHIQUE PAR RAPPORT AUX FORMATIONS SOLLICITEES:

**NB : FICHE A RETOURNER DANS 72 HEURES**

## TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY .....	i
DEDICACE .....	Erreur ! Signet non défini.
REMERCIEMENTS.....	Erreur ! Signet non défini.
LISTE DES SIGLES .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES .....	vii
GLOSSAIRE.....	ix
RÉSUMÉ.....	ix
SOMMAIRE .....	x
INTRODUCTION .....	1
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....</b>	<b>4</b>
Paragraphe 1 : Présentation et organisation de la Mairie de Cotonou.....	4
A- Présentation de la Mairie de Cotonou .....	4
• Historique.....	4
• Les Missions.....	5
B- Organisation de la Mairie de Cotonou.....	6
• Structuration de la Mairie.....	6
• Fonctionnement de la DRH.....	8
Paragraphe II : Observations de Stage .....	8
A- Les Constats faits à la Direction des Ressources Humaines.....	9
• Les caractéristiques du personnel de la DRH.....	9
• État des lieux sur les pratiques de GRH à la Mairie de Cotonou .....	11
B- Inventaire des résultats de l'état des lieux.....	18
• Inventaire des forces .....	18
• Inventaire des faiblesses.....	18
<b>Section 2 : Ciblage de la problématique.....</b>	<b>22</b>
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique .....	22
A- Choix de la problématique .....	22
B- Spécification de la problématique choisie.....	23
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée .....	25

A-	Approche théorique de résolution du problème général .....	25
B-	Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques .....	25
<b>CHAPITRE SECOND : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS .....</b>		
<b>Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....</b>		<b>27</b>
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature..... 27		
A-	Les objectifs, causes et hypothèses de l'étude.....	27
•	Les objectifs.....	27
•	Les causes et hypothèses relatives aux problèmes en résolution .....	28
B-	La revue de littérature .....	31
•	Définition de quelques concepts.....	31
•	Les études antérieures relatives à la problématique .....	32
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée..... 36		
A-	Approche empirique.....	36
1)	Objectif de la collecte des données .....	36
2)	Méthodes de collecte des données .....	36
3)	Identification de la population mère et définition de l'échantillon .....	38
4)	Spécification des données .....	38
5)	Dépouillement et présentation des données .....	38
B-	Approche théorique .....	39
1)	Seuil de décision lié au problème de la subjectivité du choix des participants aux actions de formation .....	39
2)	Seuil de décision lié au problème de l'inexistence d'une évaluation post-formation.....	39
<b>Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....</b>		<b>40</b>
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses..... 40		
A-	Enquêtes.....	40
•	Difficultés et limites de l'enquête.....	40
•	Présentation des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses.....	41
B-	Etablissement du diagnostic.....	46
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre..... 46		
A-	Approches de solutions .....	47
•	Les solutions relatives à la subjectivité du choix des participants aux actions de formation .....	47
•	Les solutions relatives à l'inexistence d'évaluation post-formation .....	48
1-	L'évaluation des comportements .....	49

2- L'évaluation des résultats.....	50
B- Conditions de mise en œuvre.....	50
CONCLUSION.....	53
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	54
ANNEXES .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
TABLE DES MATIERES .....	62