



**REPUBLIQUE DU BENIN**

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)**



**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)**

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE  
(ENAM)**

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

**OPTION :**

**MANAGEMENT**

**FILIERE :**

**GESTION DE PROJETS**

**ANNEE ACADEMIQUE : 2007-2008**

**THEME :**

**PROBLEMATIQUE DE L'EVALUATION DES  
ACTIONS DE FORMATION AU  
MINISTRE DE LA SANTE**

**PRESENTE ET SOUTENU PAR :**

**VISSOH Agnès Philomène**

**SOUS LA DIRECTION DE :**

**MAITRE DE STAGE :**

**M. Gildas DEDEWANOU**

**Chef du Service Formation et Evaluation**

**des Agents à la DRH**

**DIRECTEUR DE MEMOIRE :**

**M. Pasteur J. E. AKPO**

**Enseignant à l'ENAM**

**Août 2008**



**IDENTIFICATION DU JURY**

**QUALITE**

**PRENOMS ET NOM**

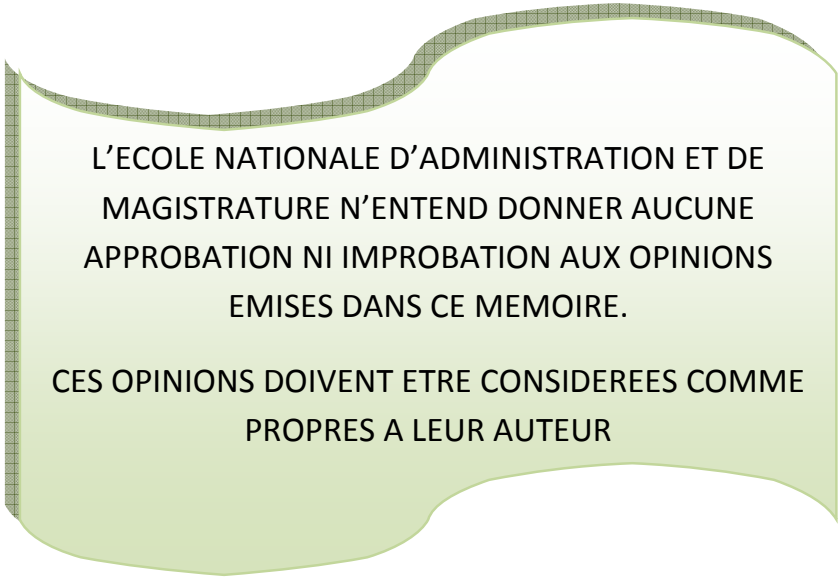
**PRESIDENTS**

AHO Edouard

**VICE-PRESIDENT**

KPATINVOH Léopold

**MEMBRE**



L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS  
EMISES DANS CE MEMOIRE.

CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME  
PROPRES À LEUR AUTEUR

## DEDICACES

- ❖ A titre posthume à mes feu père et mère pour avoir su m'inculquer l'amour du travail bien fait. Vous n'êtes certes plus là aujourd'hui pour voir l'aboutissement heureux de vos multiples efforts et privations de toutes sortes.
- ❖ A Wouinankonwan, freddy, Pamela, Oriane, Hermione pour avoir accepté tous les sacrifices que je vous ai imposés tout au long de ma formation.
- ❖ A tous mes neveux et nièces.

Je dédie ce mémoire

## REMERCIEMENTS

- ❖ à monsieur Pasteur Juste E. AKPO, Professeur à l'UAC qui a bien voulu malgré ses multiples occupations accepter de diriger ce mémoire ;
- ❖ au Président et aux Honorables membres de jury, à qui est revenue la responsabilité de juger ce travail ;
- ❖ à monsieur Martin DAVOH, enseignant à l'ENAM pour m'avoir beaucoup aidé dans mes recherches ;
- ❖ à tous les professeurs de l'ENAM ;
- ❖ à mes frères et sœurs pour leurs soutiens moral et matériel;
- ❖ à madame Marie ADOUNGBE, notre belle mère pour son soutien moral ;
- ❖ à monsieur AYADJI Jacques pour tous ses soutiens ;
- ❖ à messieurs Arsène E. HONKPEHEDJI et Héronse HOUNKPE pour leurs aides ;
- ❖ à tous les Collègues de Promotion pour leur franche collaboration ;
- ❖ au Directeur des Ressources Humaines du Ministère de la Santé pour ses Conseils ;
- ❖ à monsieur Gildas R. DEDEWANOU, notre maître de stage pour tous ses apports ;
- ❖ à tous les chefs de services à la Direction des Ressources Humaines ;
- ❖ à mes collègues de service à savoir Omer GAGUI, Romuald SOCADJO, Franck-Carlos ASSOGBA, Edouard GUEDENON, Bachirou ADEKPEDJOU, Adolphe HOUNSOU... ;
- ❖ au personnel de la DRH pour leur franche collaboration ;
  
- ❖ à tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACE	: Agent Contractuel de l'Etat
APE	: Agent Permanent de l'Etat
DC	: Direction de Cabinet
DCF	: Division Comptabilité Financière
DCM	: Division Comptabilité Matière
DDA	: Division des Dossiers et Archivages
DEPA	: Division de l'Enregistrement et du Pré-Archivage
DGBP	: Division Gestion de la Base de données du Personnel
DGCR	: Division Gestion des Carrières et Retraite
DGFCE	: Direction Générale de la Formation Continue et de l'Employabilité
DGFPCS	: Direction Générale de la Formation Professionnelle Continue et des stages
DGPC	: Division Gestion du Personnel Contractuel
DGPE	: Division Gestion et Planification des Effectifs
DMPCA	: Division Mouvements, Positions, Contentieux et Affaires Sociales
DPPF	: Division Plan et Programmation des Formations
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
DSEAF	: Division Suivi et Evaluation des Actions de Formation
DSR	: Division Saisie et Reprographie
MCPPD	: Ministère Chargé du Plan de la Prospective et du Développement
MDEF	: Ministère du Développement de l'Economie et des Finances
MFE	: Ministère des Finances et de l'Economie
MS	: Ministère de la Santé

MTFP	:	Ministère du Travail et de la Fonction Publique
MFPTRA	:	Ministère de la Fonction Publique du Travail et de la Reforme Administrative
SA	:	Secrétariat Administratif
SARH	:	Service Administration des Ressources Humaines
SC	:	Service Comptabilité
SFEA	:	Service Formation et Evaluation des Agents
SGEA	:	Service Gestion des Effectifs et Archives
SGM	:	Secrétaire Général du Ministère

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau de bord de l'étude .....	28
Tableau 2 : Répartition des enquêtés par rapport à la réception de message de la DRH invitant les différentes structures à l'appel à candidature pour les formations .....	47
Tableau 3 : Répartition des enquêtés par rapport à la satisfaction de la demande d'expression des besoins de formation .....	48
Tableau 4 : Répartition des enquêtés par rapport à la connaissance par les agents d'un plan de formation .....	48
Tableau 5 : Répartition des enquêtés par rapport au suivi des actions de formation .....	49
Tableau 6 : Répartition des enquêtés par rapport à leur participation régulière à des stages en "gestion de formation" .....	52
Tableau 7 : Répartition des enquêtés par rapport à la parfaite maîtrise des techniques de gestion de formation .....	52
Tableau 8 : Répartition des enquêtés par rapport à leur participation effective à l'élaboration par les agents du SFEA d'un plan de formation au MS .....	53
Tableau 9 : Répartition des enquêtés par rapport à l'atteinte des attentes de bénéficiaires.....	54

## GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Agent Contractuel de l'Etat : c'est toute personne autre que l'agent permanent de l'Etat recrutée pour occuper des emplois publics permanents ou non permanents dans les services centraux ou déconcentrés des administrations et institutions de l'Etat, des établissements publics à caractère social, culturel, administratif, scientifique. Le recrutement de cette personne est constaté par un contrat écrit.

Agent Permanent de l'Etat : est l'agent qui, nommé dans un emploi permanent, titularisé dans la hiérarchie des administrations et services de l'Etat et des collectivités, des sociétés d'Etat, des sociétés d'économie mixte, des établissements publics à caractère industriel et commercial ou à caractère social et des offices.

Besoin de formation : C'est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur les manques à combler par le moyen de la formation.

Cahier des charges : C'est un document d'orientation comportant deux parties à savoir le cahier des charges du projet et le cahier des charges de la formation et qui est destiné au prestataire de formation. Il décrit la contribution attendue en termes d'objectifs, de résultats et d'impact.

Compétence : c'est l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans une situation de travail donnée.

Evaluer : c'est porter une appréciation en prenant appui sur une mesure ou une prise d'information et en se référant à des critères. On évalue en vue de prendre une décision.

Evaluation : Elle est une opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, à partir de résultats mesurables en fonction de critères pré-établis. Elle est avant tout une mesure d'écart et non pas une approximation subjective.

Formation : c'est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports mis à la disposition d'une population ou d'une personne ou d'un groupe de personnes afin de lui permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour accomplir de façon adéquate ses tâches actuelles et futures.

Plan de formation : c'est le document révélateur de la politique de formation de l'organisation sur le court ou moyen terme. Il constitue la traduction des besoins de formation en actions et programmes de formation, que ces besoins soient individuels ou collectifs.

Politique de formation : c'est l'ensemble des orientations et des directives qui visent à organiser les activités de formation dans une organisation.

Tableau de bord : c'est un outil de gestion que chaque gestionnaire utilise pour piloter et suivre la gestion de sa structure. Vermot- Gaud le définit comme : « un instrument de mesure qui permet, en faisant périodiquement le point par rapport aux objectifs fixés, d'entreprendre des actions correctrices. »

Suivi : Il existe une multitude de définitions de suivi lorsqu'on examine la littérature. On estime que la notion est née avec le thème anglais « Monitoring » qui veut dire surveillance, contrôle, pilotage, accompagnement, etc.

## RESUME

La formation constitue, sans nul doute, le facteur de développement et de valorisation le plus important du capital humain. Mais, elle n'est pas une fin en soi.

En effet, tout ne suffit pas de mettre en œuvre des formations, le plus important est de s'assurer de la bonne qualité des formations dispensées et de leurs impacts sur la vie de l'organisme bénéficiaire. Pour ce faire, il faut nécessairement des évaluations à différents niveaux.

Or, l'état des lieux de base des activités du Service Formation et Evaluation des Agents a révélé l'absence totale d'évaluation des actions de formation.

De ce constat, nous avons décidé d'abord de réfléchir sur le thème « **problématique de l'évaluation des actions de formation au Ministère de la Santé** ».

C'est ainsi que nous avons formulé le problème général comme suit : absence d'évaluation des actions de formation qui se manifeste en deux (02) problèmes spécifiques à savoir :

- l'insuffisance de suivi des actions de formation ;
- l'absence de compétence en gestion de formation.

Pour étudier cette situation, des objectifs aussi bien général que spécifiques ont été fixés.

L'objectif général de notre étude est d'analyser les conditions de la mise en œuvre d'un système d'évaluation des actions de formation au MS. Cet objectif général est décliné en deux objectifs spécifiques ci- après :

- analyser l'impact du plan de formation sur le suivi des actions de formation au MS ;

- étudier les effets des stages en "gestion de formation" sur l'obtention de ressources humaines qualifiées au niveau du SFEA.

Nous avons ensuite formulé deux (02) hypothèses pour les problèmes spécifiques. Il s'agit de :

- l'insuffisance du suivi des actions de formation au Ministère de la Santé est due à l'absence d'un plan de formation rigoureusement élaboré ;
- l'absence de compétence en gestion de formation au SFEA est liée à l'insuffisance des stages en gestion de formation réalisés à l'intention de son personnel.

Pour vérifier la pertinence de ces hypothèses, des questionnaires ont été adressés à des personnes ressources et des entretiens ont été aussi réalisés auprès de certains responsables.

Les données collectées nous ont permis de valider les hypothèses et d'établir le diagnostic qui constitue le fondement de nos approches de solutions qui visent à résoudre l'absence d'évaluation des actions de formation. Nous avons enfin fait des suggestions aussi bien à l'endroit des autorités, qu'à l'endroit du personnel du service qui a en charge la gestion des formations.

**SOMMAIRE**

**INTRODUCTION GENERALE**

**CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE D'ANALYSE DE  
L'EVALUATION DES  
ACTIONS DE FORMATION  
AU MINISTERE DE LA  
SANTE**

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

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

**CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIQUE DE  
L'ETUDE**

Section 1 : Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie adoptée

**CHAPITRE DEUXIEME : VERIFICATION DES HYPOTHESES,  
APPROCHES DE SOLUTIONS ET  
SUGGESTIONS**

Section 1 : Collecte et Analyse des données

Section 2 : vérification des hypothèses, formulation du diagnostic,  
approches de solutions et suggestions

**CONCLUSION GENERALE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

**TABLE DES MATIERES**

## INTRODUCTION

Evoluant dans un monde en perpétuel changement dû au progrès scientifique tout pays qui veut se développer doit pouvoir compter sur les compétences de ses ressources humaines. En effet, ce sont ces ressources qui permettent de valoriser toutes les autres ressources lorsqu'elles sont elles aussi compétentes. Or l'acquisition de la compétence passe surtout par la formation qui est un important outil de gestion des ressources humaines. Dans le but de valoriser les ressources humaines, le Gouvernement de la République du Bénin à travers le Ministère de la Santé consacre depuis plusieurs années d'importants moyens financiers pour le renforcement des capacités des agents en charge de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de santé. Depuis cinq ans, plus de huit cents millions (800.000.000) de francs CFA sont dédiés chaque année pour la formation et pas moins d'une centaine d'agents sont envoyés à des stages de courte et de longue durée.

Nous avons fait le constat à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé qui nous a servi de cadre de stage, que la politique du Ministère en matière de formation s'arrête à l'envoi des agents en stage. Il n'y a aucune évaluation des actions de formation mises en œuvre, à l'exception du remplissage d'une fiche de retour de stage qui n'est qu'une formalité dans la procédure de reprise de service du stagiaire. Cet état de chose fait que, malgré l'effort financier du Gouvernement et des partenaires au développement, des compétences continuent de manquer au système de santé du fait de l'inadéquation entre les formations mises en œuvre et les besoins réels du Ministère. Ce triste constat nous a amené à nous interroger sur les raisons ou les causes de la non évaluation des actions de formation au Ministère de la Santé pour pouvoir proposer une stratégie pour rendre effective la mesure des effets et impacts des actions de formation. C'est

pourquoi nous avons décidé dans le cadre de notre mémoire de fin de formation de réfléchir sur le thème « **problématique de l'évaluation des actions de formation au Ministère de la Santé** »

Ainsi, après une identification de tout ce qui constitue des handicaps à l'évaluation des actions de formations au Ministère de la Santé, nous avons fait des propositions adéquates allant dans le sens de la levée desdits handicaps. Mais avant, nous avons d'abord présenté le cadre physique du stage à savoir la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé et l'état des lieux de la pratique des formations. Ceci nous a permis de dégager la problématique de l'étude pour aboutir à la vision globale de sa résolution (Chapitre préliminaire).

Ensuite, nous avons abordé les objectifs de l'étude, les hypothèses et la méthodologie adoptée pour la résolution de la problématique (Chapitre premier).

Et enfin, nous avons présenté et analysé les données collectées d'une part, et nous avons vérifié les hypothèses et formulé le diagnostic afin de proposer des approches de solutions et des suggestions d'autre part. (Chapitre deuxième)

**CHAPITRE PRELIMINAIRE :**  
**CADRE D'ANALYSE DE**  
**L'EVALUATION DES ACTIONS DE**  
**FORMATION AU MINISTERE DE LA**  
**SANTE**

Nous avons présenté la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé et l'état des lieux de la pratique des formations avant de dégager la problématique de l'étude et aboutir à la vision globale de sa résolution.

Pour déterminer la problématique de notre étude, et conformément aux exigences du référentiel des mémoires en vigueur à l'ENAM, nous avons effectué un stage au Ministère de la Santé (MS) qui a en charge de concevoir, d'appliquer et de contrôler la politique sanitaire nationale et internationale de l'Etat en matière de santé.

Pour accomplir sa mission, le Ministère de la Santé dispose des structures telles que :

- les services directement rattachés au Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les directions Centrales et techniques ;
- les organismes sous tutelle.

L'une des directions centrales est la Direction des Ressources Humaines (DRH). Elle a été notre lieu de stage.

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

Dans cette partie, nous avons d'abord présenté la Direction des Ressources Humaines et, ensuite, nous avons fait part de nos observations de stage.

### **Paragraphe 1 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines**

Conformément aux dispositions de l'article 41 du Décret N° 2006-396 du 31 juillet 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Santé, « la Direction des Ressources Humaines (DRH) est l'une des trois directions centrales du Ministère de la Santé.

Selon l'article 44 du même Décret, la DRH est l'organe de conception et de contrôle des règlements, des normes et procédures en matière de gestion et de développement des ressources humaines du Ministère de la Santé, en liaison avec les directions centrales, techniques, départementales et les autres ministères. Elle est chargée de :

- élaborer et actualiser le Plan National Stratégique de Développement des Ressources Humaines en Santé (PNSDRHS) ;
- suivre et évaluer la mise en œuvre du PNSDRHS ;
- définir, suivre et coordonner, en collaboration avec les autres directions, la mise en œuvre de la politique nationale en matière de formation continue et de recyclage des personnels du Ministère ;
- gérer, en collaboration avec les directions départementales de la santé, l'ensemble des personnels du ministère, sur les plans des emplois et des carrières ;
- établir, en accord avec les autres ministères concernés et faire appliquer les règles, normes et procédures de gestion des ressources humaines applicables à toutes les structures du ministère, dans le contexte de la mise en œuvre de la décentralisation ;
- contrôler, dans les structures décentralisées, l'application des normes, règlements et procédures en matière d'administration des personnels ;
- assurer le secrétariat de la commission ministérielle d'attribution des bourses de formation.

Elle est placée sous l'autorité d'un Directeur nommé par Décret pris en Conseil des Ministres. Elle comprend :

- le Secrétariat Administratif (SA) ;
- le Service Administration des Ressources Humaines (SARH) ;
- le Service Formation et Evaluation des Agents (SFEA) ;
- le Service Gestion des Effectifs et des Archives (SGEA) ;

- le Service de la Comptabilité (SC).

### **I. Le Secrétariat Administratif (SA)**

Le SA assure l'organisation et l'exécution des tâches administratives et de secrétariat de la Direction. Dirigé par une secrétaire des Services administratifs, il comprend :

- la Division de l'Enregistrement et du Pré-Archivage (DEPA) ;
- la Division de la Saisie et de la Reprographie (DSR).

### **II. Les services**

La DRH comprend quatre services à savoir :

- le Service Administration des Ressources Humaines ;
- le Service Formation et Evaluation des Agents ;
- le Service Gestion des Effectifs et des Archives ;
- le Service Comptabilité.

#### **A. Le Service Administration des Ressources Humaines (SARH)**

Conformément aux dispositions de l'article 5 de l'arrêté N° 2799 du 20 mars 2007, « le SARH assure l'exécution et le contrôle des normes, des procédures et des textes statutaires et réglementaires en matière de gestion et de suivi de la carrière des personnels du Ministère de la Santé. Placé sous l'autorité d'un chef, nommé par arrêté ministériel, il comprend un secrétariat et trois divisions :

- la Division Gestion des Carrières et Retraite (DGCR) ;
- la Division Mouvements, Positions, Contentieux et Affaires Sociales (DMPCAS) ;
- la Division Gestion du Personnel Contractuel (DGPC).

### **B. Le Service Formation et Evaluation des Agents (SFEA)**

Le SFEA assure la mise en œuvre de la politique de formation et de recyclage du secteur de la Santé. Dirigé par un chef nommé par arrêté ministériel. Il comprend un secrétariat et deux (02) divisions qui sont :

- la Division Plan et Programmation des Formations (DPPF) ;
- la Division Suivi et Evaluation des Actions de Formation (DSEAF).

### **C. Le Service Gestion des Effectifs et des Archives (SGEA)**

Le Service Gestion des Effectifs et des archives assure la planification, le développement et l'utilisation rationnelle du personnel du secteur sur la base d'un système d'information fiable. Il est placé sous l'autorité d'un chef nommé par arrêté ministériel. Il comprend un secrétariat et trois divisions. Il s'agit de :

- la Division Gestion et Planification des Effectifs (DGPE) ;
- la Division Gestion des Dossiers et Archivages (DGDA) ;
- la Division Gestion de la Base de Données des Ressources Humaines (DGBD).

### **D. Le Service Comptabilité (SC)**

Le SC assure la mobilisation, l'utilisation et le suivi des ressources financières et matérielles mises à la disposition de la Direction. Il est dirigé par un chef nommé par arrêté ministériel et comprend deux divisions qui sont :

- la Division Comptabilité Financière (DCF) ;
- la Division Comptabilité Matière (DCM).

L'organigramme de la Direction des Ressources Humaines est en annexe 1

## **Paragraphe 2 : Etat des lieux des activités du SFEA**

Dans ce paragraphe, nous avons présenté le fonctionnement du service de la formation et de l'évaluation des agents à travers les textes régissant la formation du personnel dans le Ministère

### **I. Cadre réglementaire de la formation**

Le cadre réglementaire de la formation professionnelle continue dans les Ministères est défini par l'ensemble des textes (décrets, arrêtés et décisions) qui y organisent la formation.

Au Ministère de la Santé, la formation du personnel repose essentiellement, d'une part, sur le décret N° 94-224 du 12 juillet 1994 portant critères d'attribution des bourses de stage et, d'autre part, sur des arrêtés interministériels.

#### **A. Le décret N° 94-224**

Il précise les conditions dans lesquelles tout agent des secteurs public, privé et toute personne sans emploi peut prétendre à une formation. Pour ce faire, il peut solliciter une bourse nationale (ou étrangère) de stage sur le territoire national (ou à l'étranger).

Ce stage est financé soit par le budget national, soit par les sociétés ou offices d'Etat soit par les entreprises ou organismes privés soit par une bourse étrangère.

Ce décret précise également les conditions de renouvellement ou de suppression de ces bourses.

## **B. Les arrêtés inter ministériels**

Ce sont des textes qui définissent et qui fixent les conditions d'octroi ou non de bourses aux agents de l'Etat. Quatre types d'arrêtés organisent la formation au Ministère de la Santé. Il s'agit de :

- Arrêté n°540/MTFP/MDEF/DC/SGM/DGFCE portant création de la commission interministérielle chargée de l'étude des dossiers des formations sans bourses des agents de l'Etat ;
- Arrêté n°543/MTFP/MDEF/DC/SGM/DGFCE portant création de la commission de validation des plans de formation des agents de l'Etat ;
- Arrêté interministériel n° 278/ MFPTRA/MFE/DC/SGM/DGFPCS portant définition des formations sans bourses des agents de l'Etat.

Arrêté n° 04/MCPPD/MFPTRA/MFE/DC/SG fixant les avantages accordés aux Agents Permanents de l'Etat en formation sans bourse dans les établissements professionnels de l'Etat en République du Bénin.

## **II. La pratique de la formation**

La politique de formation est l'ensemble des orientations visant à mener les actions de formation dans une structure. Elle sert de base à l'élaboration du plan de formation qui est un document dans lequel sont organisées et planifiées, les différentes actions de formation retenues après l'analyse des besoins.

Au Ministère de la Santé, il n'existe pas un texte de politique consacré en matière de formation. Mais, l'ensemble des décrets, arrêtés et décisions dont le SFEA a souvent recours, constituent le cadre dans lequel s'inscrivent les actions de formation.

Chaque année, et sur la base des brochures, prospectus et catalogues de formation reçus des centres et instituts de formation, le SFEA informe les différents structures et services du Ministère des actions de formation programmées dans lesdits centres et instituts.

Parfois, on déplore le retard qu'accusent ces documents par rapport aux dates de démarrage des formations et même par rapport aux délais de clôture des formalités d'accès aux centres de formation avant de parvenir au SFEA pour publication dans les délais.

Au Ministère de la Santé, en dehors des méthodes d'identification des besoins centrées sur l'analyse de la tâche, les projections futures et les problèmes opérationnels à certains postes ; on note que les besoins résultent pour la plupart des demandes individuelles formulées par le personnel à partir des catalogues ou programmes de formation des écoles, instituts ou centres spécialisés de formation.

Sur la base des différentes actions de formation, les structures expriment leurs besoins. Ces besoins ainsi exprimés ne font pas l'objet d'une analyse approfondie ; ce qui ne permet pas l'élaboration d'un plan de formation mais plutôt d'une simple programmation d'actions de formation.

**On en déduit une absence d'analyse des besoins de formation et, par ricochet, l'absence d'un plan de formation rigoureusement élaboré.**

On dénombre des actions de formation de longue durée et des actions de formation de courte durée organisées tant par le SFEA que par les autres structures du Ministère.

S'agissant des actions de formation de longue durée, il y a lieu de distinguer celles qui sont prises en charge par les partenaires et les projets et celles

prises en charge par les candidats eux-mêmes mais bénéficiant d'une désignation en stage.

En dehors de ces actions de formation, beaucoup d'autres formations sont réalisées en marge de celles initialement programmées par le service. Il s'agit notamment des demandes de formation pour lesquelles les bourses sont insuffisantes et par rapport auxquelles les demandeurs choisissent d'aller se faire former à leurs frais.

Il en est de même pour les formations dont le financement est prévu sur un projet dont les responsables sont les seuls à identifier les thèmes à développer et à choisir le ou les bénéficiaire (s) ainsi que les formateurs.

**Il s'en suit un manque de rigueur dans l'exécution des programmations initialement faites par le SFEA.**

Les différentes demandes de formation exprimées d'une part, par les directeurs centraux, techniques, départementaux et d'autre part, par les directeurs du Centre National Hospitalier Universitaire-Hubert Koutoukou MAGA (CNHU-HKM) et de l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant Lagune (HOMEL) au nom de leur personnel sont centralisées et compilées par le SFEA sous forme de liste de formation à réaliser à l'intention du personnel.

Pour la réalisation de ces actions de formation, le SFEA procède à la recherche de financement qui se traduit par l'envoi de la liste appuyée d'une correspondance aux structures de projets du Ministère, aux partenaires et à des organismes internationaux.

Lorsque les structures réagissent favorablement, une commission ministérielle composée :

- du Secrétaire Général du Ministère (SGM);
- du Directeur de l'Inspection et de la Vérification Interne (DIVI) ;

- du Directeur des ressources Humaines ;
- du Chef de service chargé de la formation ;
- et des coordonnateurs des projets qui appuient des formations siège.

En fonction des offres de bourses, cette commission statue sur les demandes de formation afin de proposer à la signature du Ministre la liste des candidats remplissant les conditions devant bénéficier d'une formation.

Par courrier adressé aux directeurs concernés, le SFEA invite les agents pour les différentes formalités à remplir avant leur mise en route.

A cet effet, les projets des différents documents administratifs sollicités par les candidats (y compris ceux qui supportent sous fonds propres leur formation) sont élaborés par le SFEA. Il fait également parvenir au Ministre de la Fonction du Travail et de la Fonction Publique les dossiers de mise et de retour de stage des agents.

En dehors de ces actions de formation qu'organise et coordonne le SFEA, il y a lieu de faire remarquer qu'un nombre important d'actions de formation sont initiées et organisées par d'autres structures du Ministère.

Cette catégorie d'actions de formation échappe complètement au Service Formation et Evaluation des agents.

**Il se pose ainsi le problème de la non implication du SFEA dans l'organisation des formations initiées par d'autres structures du Ministère.**

Par ailleurs, au SFEA du Ministère de la Santé, la plupart des agents dudit service n'ont pas le profil requis pouvant leur permettre de répondre efficacement aux exigences de leurs tâches. Ils sont titulaires pour la plupart des diplômes scientifiques et juridiques et ne disposent pas de compétences nécessaires en matière de gestion de ressources humaines en général et en

particulier dans le domaine de la gestion de la formation. Cet état de chose crée une inadéquation entre leur formation de base et leur poste de travail.

**Il ressort de ce qui précède que le personnel chargé de gérer la formation au Ministère ne dispose pas de compétence en matière de gestion de plan de formation.**

Le SFEA fait aussi le point de départ et de retour de formation des agents. Il y a lieu de signaler que le point fait ne concerne que deux catégories d'agents à savoir les ACE et APE. Une fois, la formation (de longue durée) terminée, seuls certains ACE et APE viennent remplir une fiche intitulée "retour de stage". Ces fiches ne servent qu'en réalité à faire de nouvelles affectations. Parmi les agents de ces deux catégories, certains ignorent qu'il y a des formalités à remplir avant et après la formation. Ce qui crée des difficultés pour faire un point fiable sur le nombre d'agents formés ou en formation.

**Il se pose le problème du non remplissage par les agents des formalités avant et après formation.**

Par ailleurs, notons qu'en dehors de ces deux catégories d'agents, beaucoup vont suivre des formations de longue durée comme de courte durée sans que le service ne soit mis au courant. La restriction de l'enregistrement des départs et retour de stage des seuls ACE et APE ne permet pas au service d'une part, de faire une bonne collecte de données, et d'autre part, d'assurer un suivi de l'exécution des formations programmées.

**Il ressort de ce qui précède l'insuffisance de suivi des actions de formation.**

Afin d'apprécier l'impact des actions de formation sur la vie du Ministère en particulier et sur les individus eux-mêmes, le SFEA devrait organiser, selon une périodicité raisonnable, leur suivi et évaluation.

Or, dans la pratique, au Ministère de la Santé, aucune évaluation des actions de formation organisées n'est faite.

Enfin, l'absence de spécialistes des questions de formation dans ce service n'a pas permis la mise en œuvre de cet important outil de gestion qu'est l'évaluation de la formation qui permet au gestionnaire de déterminer les retombées de l'investissement formation.

**Il s'en suit une absence d'évaluation des actions de formation.**

## **SECTION 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique**

Dans cette section, nous avons procédé d'une part au choix et à la spécification de la problématique et d'autre part, nous avons déterminé la vision globale de sa résolution.

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

Dans cette partie nous avons fait d'abord l'inventaire des atouts et des problèmes et ensuite nous avons procédé au choix de la problématique et enfin à sa spécification.

#### **I. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et choix de la problématique**

Il est question ici de présenter nos observations de stage afin d'opérer le choix de la problématique de notre étude.

## **A. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base**

L'état de lieux nous a permis de recenser successivement des atouts et des problèmes.

### **1. Inventaire des atouts**

- l'existence d'un service chargé de la formation ;
- l'enregistrement des départs et retours de formation ;
- la participation du SFEA aux séances du comité de sélection des boursiers du secteur santé ;
- le remplissage des fiches de retour ;
- la mise à disposition du SFEA des catalogues, des brochures, des prospectus sur les formations par les différents centres ;
- la réception des offres de bourses par le SFEA ;
- l'existence de demandes de formation émanant des agents.

### **2. Inventaire des problèmes**

- la mise à disposition tardive des prospectus, brochures, catalogues, offres de bourses de formation, etc.
- l'absence d'analyse de besoins de formation et d'un plan de formation rigoureusement élaboré
- le manque de rigueur dans l'exécution des programmations des formations initialement faites par le SFEA ;
- la non implication du SFEA dans l'organisation des formations (séminaires et ateliers de formation);
- l'absence de ressources qualifiées en matière de gestion des formations ;
- le non remplissage par les agents des formalités avant et après formation ;
- l'insuffisance de suivi des actions de formation ;
- l'inexistence d'évaluation des actions de formations.

A partir de cet inventaire des atouts et problèmes, nous procédons au choix de la problématique.

## **B. Choix de la problématique et formulation du sujet**

Dans cette partie, nous procédons successivement au choix de la problématique de notre étude et à la formulation du sujet.

### **1. Choix de la problématique**

L'état des lieux de base nous a permis de dégager les deux problématiques ci-après :

- la problématique de l'évaluation des actions de formation au niveau du secteur santé ;
- la problématique d'absence de plan de formation rigoureusement élaboré.

Bien que ces deux problématiques que nous avons identifiées soient importantes, la première, c'est-à-dire celle relative à l'évaluation des formations faites par les agents du secteur de la santé, a particulièrement retenu notre attention. En effet, le Ministère de la Santé et les Partenaires au Développement investissent énormément dans le renforcement des capacités du personnel à travers une panoplie de formations aussi bien de longue durée que de courte durée ; mais, l'évaluation de ces formations n'est jamais réalisée par le service qui est supposé s'en charger. Or, une telle évaluation est capitale si le MS veut accroître les prestations de ses agents.

Il convient alors de rappeler que la problématique choisie comprend :

- un problème général : « Absence d'évaluation des formations suivies par les agents du secteur de la santé »
- et deux problèmes spécifiques à savoir :

- insuffisance du suivi des actions de formations ;
- Absence de compétence en matière de gestion de formation.

## **2. Formulation et intérêt du sujet**

Nous avons choisi d'orienter notre étude sur "la problématique de l'évaluation des actions de formations dans le secteur de la santé" afin que celles-ci puissent vraiment servir effectivement au renforcement des capacités dudit secteur.

Le thème retenu pour traiter de cette importante préoccupation s'intitule : « problématique d'évaluation des actions de formation au Ministère de la Santé »

Ce thème, manifestement, est d'un intérêt particulier pour de multiples raisons.

D'abord, il porte sur l'évaluation qui est une démarche qui permet :

- d'apprécier : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact d'une action menée ;
- d'identifier tous les freins à l'évaluation des formations effectuées par les agents du secteur de la santé ;
- de proposer les mesures à prendre pour corriger les déficiences relevées.

Enfin, ce thème nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques personnelles dans le domaine de l'évaluation.

## **II. Spécification de la problématique choisie**

La ressource humaine est la principale ressource de toute organisation. Sans elle, aucune production de biens et services n'est possible. C'est d'ailleurs

celle-ci qui permet de valoriser toutes les autres (matérielles, financières...) si et seulement si elle-même est de qualité.

Or, cette valorisation de la ressource humaine passe surtout par la formation. La formation est donc, de ce fait, un volet essentiel de la gestion des ressources humaines. Elle est aussi un investissement que le bon gestionnaire doit rentabiliser en cherchant à vérifier son impact concret sur la vie de sa structure ou de son organisation. En effet, il ne s'agit pas de former pour former, mais plutôt de former utilement dans l'intérêt bien compris de l'organisation concernée.

Pour ce faire, plusieurs éléments entrent en ligne de compte. Il s'agit de la nécessité de :

- disposer d'un mécanisme de suivi- évaluation des formations ;
- de doter le service de compétence en matière de gestion de la formation.

Les problèmes spécifiques identifiés à travers cette problématique feront l'objet d'analyses, afin d'identifier leurs réelles causes et d'apporter des approches de solutions favorables à la mise en place d'un système d'évaluation des actions de formation au niveau du Ministère de la Santé.

## **Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

Dans cette partie, nous nous intéressons à la détermination des différentes approches théoriques et aux étapes de résolution de la problématique spécifiée

## **I. Détermination des approches théoriques**

Nous identifions les différentes approches de résolution des problèmes spécifiques

### **A. Approche théorique relative à l'insuffisance du suivi des actions de formation**

En ce qui concerne le problème spécifique n° 1 à savoir l'insuffisance de suivi des actions de formation, il se traduit notamment par l'inexistence d'un système de suivi/évaluation au niveau de la DRH. En effet, le système de suivi/évaluation est un outil très indispensable pour la collecte et le traitement des informations concourant au suivi/évaluation de toute action. Ainsi, l'inexistence d'un outil aussi important dans le processus du suivi/évaluation des actions de formation au MS, ne favorise guère le suivi/évaluation desdites actions.

Pour apporter une solution à ce problème, nous avons recouru à l'approche théorique d'Abraham PAIN (1992) selon laquelle : « la préparation du suivi commence à l'étape d'exploration de la demande par la sensibilisation des responsables hiérarchiques directs et des futurs formés. On leur demande d'exprimer leurs souhaits et on leur fait réagir aux hypothèses de travail et aux projets du formateur. Il s'agit de leur faire connaître les contenus proposés ainsi que la façon dont ils sont organisés dans le programme. Mais on leur demande en même temps de donner des éléments pour la création des indicateurs de succès de l'opération. C'est le moment de planifier avec eux leur participation dans le suivi de la formation quand elle sera mise en œuvre. Elle se manifeste principalement par la participation aux travaux du groupe de suivi. Le suivi sur le terrain de l'action se fait au moyen de trois outils : le regard critique de l'animateur, le traitement des réclamations et le fonctionnement du groupe de suivi. »

## **B. Approche théorique relative à l'absence de compétence en matière de gestion de formation**

S'agissant du problème d'absence de compétence en matière de gestion de formation, il se traduit notamment par l'insuffisance des formations en gestion des ressources humaines reçues par les agents du SFEA. En effet, si ceux qui sont chargés de la gestion des formations n'ont pas reçu la formation nécessaire et suffisante dans ce domaine, il va sans dire qu'ils ne seront pas compétents pour assumer cette fonction. Ainsi, la résolution de ce problème passe par une approche théorique basée sur l'acquisition et ou l'actualisation de compétences de ces derniers. La théorie de LE BOTERF (1994) nous semble la meilleure pour résoudre ce problème. Selon elle, la compétence est assimilée à un " savoir-mobiliser " :

Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. On peut connaître des techniques ou des règles de gestion comptable et ne pas savoir les appliquer au moment opportun. On peut connaître le droit commercial et mal rédiger des contrats.

Chaque jour, l'expérience montre que des personnes qui sont en possession de connaissances ou de capacités ne savent pas les mobiliser de façon pertinente et au moment opportun, dans une situation de travail. L'actualisation de ce que l'on sait dans un contexte singulier (marqué par des relations de travail, une culture institutionnelle, des aléas, des contraintes temporelles, des ressources...) est révélatrice du " passage " à la compétence. Celle-ci se réalise dans l'action.

### **II. Les étapes de résolution de la problématique**

Au total, la résolution de la problématique spécifiée passera par une démarche composée des quatre (04) étapes à savoir :

- Formulation des objectifs et des hypothèses ;

- Revue de littérature ;
- Mobilisation et analyse des données ;
- Approches de solutions et suggestions.

Etape n° 1 : Formulation des objectifs et formulation des hypothèses

Ici, nous avons d'abord fixé, l'objectif général et les objectifs spécifiques ; ensuite, nous avons recherché les causes des problèmes identifiés plus haut, et enfin nous avons formulé les hypothèses.

Etape n° 2 : Revue de littérature

Elle nous a permis de faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution afin d'être bien outillée pour mener les analyses.

Etape n° 3 : Mobilisation et analyse des données

Cette étape a permis la réalisation d'enquêtes puis la vérification des hypothèses de manière à aboutir à la formulation du diagnostic.

Etape n° 4 : Approches de solutions et suggestions

A ce niveau nous avons suggéré à la DRH, et plus particulièrement au SFEA, des approches de solutions en vue de résoudre la problématique d'évaluation des actions de formation.

Nous avons également formulé quelques suggestions pour assurer l'effectivité de l'évaluation des formations.

**CHAPITRE PREMIER :**  
**CADRE THEORIQUE ET**  
**METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre, nous présentons successivement les objectifs de l'étude, les hypothèses de recherche, le tableau de bord de l'étude, la revue de littérature et la méthodologie de recherche liée à la résolution de la problématique spécifiée.

## **Section 1 : Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche**

Dans cette partie nous présentons successivement les Objectifs de l'étude et les hypothèses de recherche.

### **Paragraphe 1 : Objectifs de l'étude**

Nous procédons ici, à la fixation des objectifs de l'étude en tenant compte des problèmes à résoudre. Nous avons ainsi un objectif général et deux objectifs spécifiques.

#### **I. Objectif général de l'étude**

L'objectif général de notre étude est d'analyser les conditions de la mise en œuvre d'un système d'évaluation des actions de formation au MS. Cet objectif général est décliné en deux objectifs spécifiques.

#### **II. Les objectifs spécifiques**

Les objectifs liés aux problèmes spécifiques soulevés ci-dessous sont :

- mesurer l'impact du plan de formation sur le suivi des actions de formation au MS ;
- étudier les effets des stages en "gestion de formation" sur l'obtention de ressources humaines qualifiées au niveau du SFEA.

### **Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche et tableau de bord de l'étude**

#### **I. Hypothèses**

Les hypothèses ne se situent qu'au niveau spécifique.

### **A. Hypothèse n°1 relative à l'insuffisance de suivi des actions de formation**

Le problème spécifique n°1 est intitulé : insuffisance de suivi des actions de formation

Les causes supposées être à la base de ce problème sont :

- absence d'un plan de formation ;
- insuffisance de ressources financières et matérielles ;
- non remplissage par les agents des formalités avant et après formation.

La pertinence de chacune d'elles se présente comme suit :

Pour ce qui concerne l'absence d'un plan de formation, elle nous paraît plausible.

En effet, le plan de formation est un document qui comporte quatre parties à savoir : l'exposé du contexte de la structure justifiant les choix opérés, un descriptif des actions déclinant les objectifs, une prévision d'étalement des actions dans le temps et une budgétisation prévisionnelle. Dans sa phase de préparation et dans sa phase d'application, il est conçu comme un support de communication entre les différents acteurs concernés. Il est souhaitable qu'il comporte également l'indication des actions qui vont être entreprises par le management de la formation pour améliorer la qualité des actions et des processus qui sont de sa responsabilité.

De plus, Il est recommandé que le tableau de bord qui va permettre de suivre son application comporte au-delà des indicateurs administratifs classiques, des indicateurs permettant de suivre qualitativement l'atteinte des objectifs.

S'il est vrai que la mise en place de moyens permet de suivre en permanence sur le terrain la qualité de la formation d'une part, et que le SFEA souffre d'une insuffisance de ressources financières et matérielles d'autre part et que cela semble être à la base de l'insuffisance du suivi des actions de formation, cette cause est loin d'être plausible.

En effet, il n'y a jamais eu de ressources suffisantes pour mener une activité. Pour ce faire, il y a lieu d'établir un ordre de priorités dans l'exécution des activités incombant à chaque structure ; il revient alors aux responsables de juger de l'importance de l'outil qu'est l'évaluation afin de décider de sa mise en place ou non.

Pour ce qui est le non remplissage par les agents des formalités avant et après formation, elle ne nous semble pas non plus plausible car tout agent bénéficiaire d'une formation est censé connaître les formalités administratives à remplir en amont et en aval pour y prendre.

Nous pouvons alors formuler l'hypothèse spécifique n° 1 comme suit :  
**l'insuffisance du suivi des actions de formation au Ministère de la Santé est due à l'absence de plan de formation.**

B. Hypothèse n°2 relative au problème d'absence de ressources qualifiées en matière de gestion de formation dans le service ;

Plusieurs causes probables ont été identifiées :

- Mauvaise planification des ressources humaines ;
- Non perception de l'utilité de l'évaluation ;
- Insuffisance des formations reçues par les agents du SFEA en gestion des ressources humaines.

La pertinence de chacune des causes se présente comme ci-après :

La mauvaise planification des ressources humaines du secteur comme cause de l'absence de compétences en gestion de formation au SFEA ne nous paraît pas plausible.

En effet, il existe au niveau de la DRH un service appelé "Service Gestion des effectifs et des archives" qui assure la planification, le développement et l'utilisation rationnelle du personnel du secteur sur la base d'un système d'information fiable. De plus ce service est placé sous l'autorité d'un administrateur en ressources humaines supposé être à la hauteur de son poste de travail.

Pour ce qui concerne la non perception de l'utilité de l'évaluation, elle ne semble pas plausible pour justifier l'absence de compétence en matière de gestion de formation. En effet, c'est un spécialiste en gestion des ressources humaines qui est à la tête de la DRH. De ce fait, les multiples intérêts de l'évaluation ne peuvent pas être méconnus de ce dernier.

Quant à l'insuffisance des formations en gestion des ressources humaines suivies par les agents du SFEA, elle apparaît comme la cause la plus plausible.

En effet, si des modules en gestion de formation sont commandés avec des objectifs bien précis au profit des agents motivés pour les suivre et sont réalisés périodiquement dans de bonnes conditions, le problème d'absence de compétence en gestion de formation serait vite résolu.

Nous pouvons alors formuler l'hypothèse spécifique n°2 comme suit : **l'absence de compétence en gestion de formation au SFEA est due à l'insuffisance des stages en gestion de formation réalisés au profit de son personnel.**

## **II. Elaboration du tableau de bord de l'étude**

C'est un tableau qui retrace les problèmes général et spécifiques identifiés, les causes supposées plausibles à la base de ceux-ci puis enfin les hypothèses de recherche précisées ci-dessus.

Il se présente à la page 28 comme suit :

**Tableau 1 : Tableau de bord de l'étude**

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau Général		<p align="center"><b><u>Problème général</u></b> Absence d'évaluation des actions de formations au MS</p>	<p align="center"><b><u>Objectif général</u></b> Analyser les conditions de la mise en œuvre d'un système d'évaluation des actions de formation au MS</p>	-	-
Niveaux Spécifiques	1	<p align="center"><b><u>Problème spécifique n° 1</u></b> Insuffisance de suivi des actions de formation</p>	<p align="center"><b><u>Objectif spécifique n°1</u></b> Mesurer l'impact du plan de formation sur le suivi des actions de formation au MS.</p>	<p align="center"><b><u>Cause supposée n° 1</u></b> Absence d'un plan de formation rigoureusement élaboré</p>	<p align="center"><b><u>Hypothèse spécifique n° 1</u></b> l'insuffisance du suivi des actions de formation au Ministère de la Santé est due à l'absence d'un plan de formation rigoureusement élaboré</p>
	2	<p align="center"><b><u>Problème spécifique n°2</u></b> Absence de ressources humaines qualifiées en matière de gestion de formation dans le service</p>	<p align="center"><b><u>Objectif spécifique n° 2</u></b> Etudier les effets des stages 'en gestion de formation sur l'obtention des ressources humaines qualifiées au SFEA</p>	<p align="center"><b><u>Cause supposée n° 2</u></b> Insuffisance des stages suivis par les agents du SFEA en gestion de formation</p>	<p align="center"><b><u>Hypothèse spécifique n° 2</u></b> L'absence de ressources humaines qualifiées en gestion de formation au SFEA est liée à l'insuffisance des stages suivis par son personnel.</p>

Source : Résultats de nos investigations août 2008

## **Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie adoptée**

Nous présentons ici la revue de la littérature puis la méthodologie adoptée pour la résolution de la problématique de l'évaluation des actions de formations au Ministère de la Santé.

### **Paragraphe 1- Revue de la littérature**

Le but de la revue de littérature est de faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution. Pour ce faire nous présentons les aspects théoriques et empiriques en matière d'évaluation des formations.

#### **I. Aspects théoriques**

Nous présentons ici les contributions théoriques de quelques auteurs.

D'après la Banque Mondiale, « l'évaluation est une mesure, aussi systématique et objective que possible des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence, sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ». C'est l'examen périodique des réalisations.

Ainsi, l'évaluation est l'appréciation systématique et objective de la pertinence, de la performance et du succès en cours ou achevé d'un plan / programme. Il s'agit d'un exercice de durée limitée qui fait apparaître les effets sur la société, le groupe cible bénéficiaire, l'environnement ou l'économie locale et/ou nationale. Elle vise à répondre aux questions suivantes :

- Qu'a-t-on réalisé ? ce qui était prévu dans les conditions prévues ?
- Quels effets et impacts ont-ils été obtenus ?

Selon Geneviève JOUVENEL et Bernard MASINGUE (1994) dans les évaluations d'une action de formation dans les services publics, l'évaluation «

- est une aide à la décision, parce qu'elle nourrit la réflexion et le débat. Elle permet de tester les hypothèses, de reformuler les problèmes ou de combattre les idées reçues.
- est un facteur de changement dans les organisations publiques car elle les aide à introduire une culture de résultat plutôt que de seul contrôle de moyens. Elle consolide les démarches par objectifs en instituant les méthodes et rigueur là où l'empirisme dominait ;
- contribue à faire évoluer le jeu relationnel entre hiérarchie et agents en se fondant sur une négociation, ou un contrat d'objectifs et en permettant à chacun de se focaliser davantage sur les projets que sur les erreurs ;
- est un outil de dialogue, car elle favorise l'apprentissage de démarches collectives. C'est un instrument de communication entre participants, formateurs, commanditaires, partenaires sociaux et responsables de formation. Et en permettant de rendre compte, elle sert un remarquable moyen pour un dialogue social ambitieux ».

L'évaluation de formation permet d'observer des résultats. C'est une exigence de gestion.

En poursuivant cette réflexion, WERTHER. DAVIS. LEE GOSSELIN (1990) pensent que l'absence d'évaluation est probablement la plus grande faiblesse des activités de formation et de développement. Les professionnels des ressources humaines se demandent trop rarement : « Est-ce que ce programme a atteint les objectifs qu'on lui avait fixés ? » Ces professionnels prennent souvent pour acquis que le programme était valable parce que son contenu semblait important. Ils peuvent aussi se fier aux évaluations des

employés formés qui mentionnent le plaisir qu'ils ont retiré de l'expérience plutôt que d'en évaluer le contenu eux-mêmes.

L'évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents (bénéficiaire, formateur, gestionnaire de la formation) et à des niveaux différents. C'est ce que pense d'ailleurs A. MEIGNANT (1995) les évaluations s'effectuent à quatre niveaux :

- l'évaluation de satisfaction ;
- l'évaluation pédagogique ;
- l'évaluation de mise en œuvre des acquis ;
- l'évaluation des effets de la formation sur le fonctionnement de l'organisation.

Les outils d'évaluation sont : le questionnaire, le tour de table, le test, les exercices pratiques, les études de cas QCM, la mise en situation, le test-contrôle de connaissance, l'observation terrain, l'entretien d'appréciation, l'enquête d'opinion. Abordant dans le même sens, Kirkpatrick, (1998) affirme que l'évaluation permet de déterminer les retombées de l'investissement formation. Pour ce dernier une liste de quatre critères sert pour l'évaluation. Il s'agit de :

- la réaction des participants ;
- l'apprentissage intervenu, c'est-à-dire si la modification projetée des connaissances, des habiletés, des attitudes ou des comportements a effectivement eu lieu et jusqu'à quel point ;
- le transfert au travail, c'est-à-dire jusqu'à quel point les choses acquises en formation sont utilisées au travail ;
- l'impact, c'est-à-dire si les activités de formation sont favorables ou non à une plus grande efficacité organisationnelle.

Pour ce qui concerne le suivi, il est selon la Banque Mondiale « un processus continu de collecte d'informations pour apprécier, comment un projet, un programme ou une politique est mis en œuvre, en comparant avec les performances attendues. »

Le suivi est alors un examen de routine des activités en cours d'exécution. Il fait partie intégrante de l'exécution et de la gestion du projet.

Le suivi vise à répondre aux questions suivantes :

- du point de vue processus général :
  - le plan de travail et le budget sont-ils suivis ?
  - existe-t-il une bonne collaboration avec d'autres organisations et les communautés cibles ?
  - le personnel assume-t-il, de manière efficace, ses fonctions et responsabilités ?
  
- Au titre de chaque étape du processus :
  - les activités se déroulent-elles conformément au plan de travail ?
  - quels sont les problèmes rencontrés ?
  - certaines hypothèses émises s'avèrent-elles fausses ?

Pour Jean –Marie PERETTI (1998), le suivi est un véritable outil de gestion et répond à deux nécessités :

- Il s'agit, d'une part, de procéder à l'évaluation systématique des actions de formation à trois niveaux :
  - celui des objectifs pédagogiques (réalité de l'apprentissage) ;
  - celui des objectifs de formation (appréciation des résultats de la formation) ;

- celui des objectifs d'évolution de l'entreprise (mesure des effets sur le terrain)
  - Il s'agit, d'autre part, d'analyser, au niveau des individus :
- la formation initiale ;
- les acquis professionnels, tel le savoir faire ;
- les formations suivies en cours de carrière, y compris celles qui sont suivies à l'initiative du salarié, dans la mesure où, pour ces dernières, il en aura informé l'entreprise ;
- les diplômes obtenus et leur prise en compte

Quant à Abraham PAIN (1992) « la préparation du suivi commence à l'étape d'exploration de la demande par la sensibilisation des responsables hiérarchiques directs et des futurs formés. On leur demande d'exprimer leurs souhaits et on les fait réagir aux hypothèses de travail et aux projets du formateur. Il s'agit de leur faire connaître les contenus proposés ainsi que la façon dont ils sont organisés dans le programme, mais on leur demande en même temps de donner des éléments pour la création des indicateurs de succès de l'opération. C'est le moment de planifier avec eux leur participation dans le suivi de la formation quand elle sera mise en œuvre. Elle se manifeste principalement par la participation aux travaux du groupe de suivi. Le suivi sur le terrain de l'action se fait au moyen de trois outils : le regard critique de l'animateur, le traitement des réclamations et le fonctionnement du groupe de suivi.

Le point fait en fin de journée par l'animateur permet de vérifier dans quelle mesure les modalités de travail ont été mises en œuvre et d'apprécier l'avance par rapport aux objectifs fixés. Le traitement rapide des réclamations est une manière de donner la parole au terrain, de reconnaître le rôle d'acteurs des partenaires de l'action de formation. Le fonctionnement du groupe de suivi est un moyen de faciliter le transfert des acquis de la

formation sur le terrain dans la mesure où les hiérarchiques qui y participent ont les moyens de l'assurer.

Pour évaluer de façon efficace les actions de formation, il est nécessaire de disposer d'un bon système de suivi qui passe par un recueil d'informations. Celui-ci se matérialise par :

- le choix des acteurs de ce recueil ;
- leurs responsabilités et leurs activités ;
- le choix d'un ensemble de méthodes, procédures, outils ;
- la planification souhaitée.

S'agissant du terme « compétence », il est à noter qu'il a fait son apparition dans le langage des entreprises en France à la fin des années 70 et son utilisation s'est généralisée dans les années 80-90.

Selon le Petit Robert, la compétence est une « connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières »

Selon l'Association Française de Normalisation (AFNOR) la compétence est la « mise en œuvre, en situation professionnelle de capacités qui permettent d'atteindre un objectif »

Elle se définit aussi comme l'activation et la mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans une situation de travail donnée.

Le terme renvoie au domaine d'activité d'un métier et à ses exigences propres. En gestion des ressources humaines, la compétence est souvent définie comme un ensemble des savoirs, savoir-faire et comportements tirés de l'expérience nécessaires à l'exercice d'un métier. La notion de savoir renvoie évidemment aux connaissances initialement et ultérieurement acquises indispensables à l'exercice de la profession.

Dans l'enseignement, la compétence désigne la mobilisation d'un ensemble de ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être), en vue de résoudre une situation complexe appartenant à une famille de situations-problèmes. On parle de compétence de base pour désigner les compétences qui doivent être acquises pour pouvoir passer d'une année à l'autre, ou d'un cycle à l'autre. C'est ainsi que pour Alain LABRUFFE (2005), « Les compétences sont un ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir faire-faire relatifs à un domaine de connaissances spécifiques (sachant que chaque domaine peut se ramifier en sous- domaines en fonction de la précision recherchée »

Pour Guy LE BOTERF (2000) les compétences sont les résultantes de trois facteurs : le **savoir agir** qui "suppose le savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes", le **vouloir agir** qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif, le **pouvoir agir** qui "renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu".

Aujourd'hui, les vraies richesses (ressources) d'une organisation ne sont plus ni les bâtiments, ni les installations, ce sont les compétences. Ceci est vrai également pour l'individu : celui qui pourra mettre en avant un ensemble de compétences validées et sa capacité à pouvoir entrer dans des processus d'apprentissage disposera d'un avantage appréciable sur le marché du travail.

Dans une définition comme dans l'autre, la compétence est fortement liée à la notion de situation-problème, qui appartient à une famille de situations bien délimitée.

Il est à noter qu'il n'existe pas encore une théorie de la compétence reconnue par tous. Toutefois, le mot compétence est vu sous deux dimensions à savoir :

- les compétences individuelles ;
- des compétences organisationnelles.

Au niveau de sa dimension individuelle, la compétence est introduite par l'individu dans sa situation professionnelle donnée. Elle correspond à une mobilisation et à une combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources (savoir, savoir-faire opérationnels, savoir-faire relationnels, aptitudes). Elle doit être référée à un résultat attendu.

Pour assurer son développement, l'individu doit savoir identifier, utiliser et améliorer ses compétences.

Il en est de même de l'organisation qui doit savoir également identifier, utiliser et améliorer constamment ses compétences de base.

S'agissant de sa dimension organisationnelle elle est fondée sur le fait qu'il existe des compétences individuelles et que ceux qui les possèdent sont identifiés et sont disposés à en acquérir d'autres et à les enseigner à d'autres. En somme, les compétences organisationnelles représentent une intégration et une coordination des compétences individuelles.

L'organisation doit savoir gérer les compétences individuelles, ce qui suppose que l'affectation des individus à des postes ne se limite pas à un souci immédiat d'efficacité, mais qu'elle prenne en compte les besoins de développement individuel, besoins qui peuvent être satisfaits par le fait d'être confronté à des expériences nouvelles.

Pour certains, la notion de compétence renvoie à des pratiques du quotidien, qui ne mobilisent que des savoirs de sens commun, des savoirs d'expérience.

Ils en concluent que développer des compétences dès l'école nuirait à l'acquisition des savoirs disciplinaires qu'elle a vocation de transmettre.

Il existe deux façons d'acquérir les compétences :

- par l'éducation et la formation continue (cours, stages, auto-formation, formation – action, conférences)

- à travers l'expérience professionnelle et personnelle, c'est à dire la réalisation concrète d'activité ou de tâches. Poursuivant cette réflexion, Philippe PERRENOUD (1999) Pense que : «

- les compétences requises pour se débrouiller dans la vie quotidienne ne sont pas méprisables. Une partie des adultes, même parmi ceux qui ont suivi une scolarité de base complète, restent bien démunis devant les technologies et les règles dont dépend leur vie quotidienne. Sans limiter le rôle de l'école à des apprentissages aussi terre à terre, on peut se demander : à quoi bon scolariser chacun durant dix à quinze ans de sa vie s'il reste démuné devant un contrat d'assurance ou une notice pharmaceutique ?

- les compétences élémentaires évoquées ne sont pas sans rapport avec les programmes scolaires et les savoirs disciplinaires ; elles exigent des notions et des connaissances de mathématique, de géographie, de biologie, de physique, d'économie, de psychologie ; elles supposent une maîtrise de la langue et des opérations mathématiques de base ; elles font appel à une forme de culture générale qui s'acquiert aussi à l'école. Même lorsque la scolarité n'est pas organisée pour exercer de telles compétences en tant que telles, elle permet de s'approprier certaines des connaissances nécessaires. Une part des compétences qui se développent hors de l'école font appel à des savoirs scolaires de base (la notion de carte, de monnaie, d'angle droit, d'intérêt, de journal, d'itinéraire, etc.) et aux savoir-faire fondamentaux (lire,

écrire, compter). Il n'y a donc pas de contradiction fatale entre les programmes scolaires et les compétences les plus simples.

- Enfin, ces dernières n'épuisent pas la gamme des compétences humaines ; la notion de compétence renvoie à des situations dans lesquelles il faut prendre des décisions et résoudre des problèmes. Pourquoi limiterait-on les décisions et les problèmes, soit à la sphère professionnelle, soit à la vie quotidienne ? Il faut des compétences pour choisir la meilleure traduction d'un texte latin, poser et résoudre un problème à l'aide d'un système d'équations à plusieurs inconnues, vérifier le principe d'Archimède, cultiver une bactérie, identifier les prémisses d'une révolution ou calculer la date de la prochaine éclipse de Soleil.

Une compétence permet de faire face régulièrement et adéquatement à une famille de tâches et de situations, en faisant appel à des notions, des connaissances, des informations, des procédures, des méthodes, des techniques ou encore à d'autres compétences, plus spécifiques. Poursuivant toujours cette réflexion, LE BOTERF (1994) l'assimile à un "savoir-mobiliser" :

- posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. On peut connaître des techniques ou des règles de gestion comptable et ne pas savoir les appliquer au moment opportun. On peut connaître le droit commercial et mal rédiger des contrats.

- chaque jour, l'expérience montre que des personnes qui sont en possession de connaissances ou de capacités ne savent pas les mobiliser de façon pertinente et au moment opportun, dans une situation de travail. L'actualisation de ce que l'on sait dans un contexte singulier (marqué par des relations de travail, une culture institutionnelle, des aléas, des contraintes

temporelles, des ressources...) est révélatrice du “ passage ” à la compétence. Celle-ci se réalise dans l'action.

## II. Aspects empiriques

Nos recherches n'ont pas été fructueuses.

En effet, nous n'avons pas pu trouver des rapports d'études ou des mémoires ayant abordé notre sujet.

### **Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche**

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude comprend deux dimensions à savoir :

- une dimension théorique liée à chaque problème spécifique ;
- une dimension empirique portant sur la description de la méthode d'enquête utilisée.

#### **I. La dimension théorique**

Elle nous a permis de présenter pour chaque problème spécifique le fondement de l'approche théorique choisie pour le résoudre ainsi que la norme et le repère d'amélioration.

#### **A. Fondement de la théorie choisie, norme et repère d'amélioration liés à l'insuffisance du suivi des actions de formation au MS**

##### **1. Fondement de la Théorie retenue**

La théorie choisie ici est basée sur la mise en place d'outils appropriés pour faire un suivi efficace des actions de formation.

## **2. Repère et norme d'amélioration**

Pour remédier à ce problème, il est nécessaire que le SFEA soit doté d'importants outils de suivi en l'occurrence un plan de formation et d'un tableau de bord qui permettra de suivre son application.

### **B. Fondement de la théorie choisie, norme et repère d'amélioration liés à l'absence de compétence en matière de gestion de formation**

#### **1. Théorie retenue**

La théorie choisie ici est basée sur l'acquisition et l'actualisation des compétences.

#### **2. Repère et norme d'amélioration**

Pour remédier à ce problème, il est nécessaire que des mesures soient prises par les autorités de la DRH afin de doter le SFEA des compétences nécessaires pour l'accomplissement de ses missions.

## **II. Dimension empirique**

Nous avons procédé à l'identification des différents outils de collecte, d'analyse et de stratégie de vérification d'une part, et des différentes étapes à suivre pour la mobilisation, le traitement et l'analyse des données.

## **A. Outils de collecte et d'analyse de données**

Nous avons recouru à des documents nécessaires pour approfondir notre sujet. La recherche documentaire s'est effectuée au niveau des structures telles que le centre de documentation du Ministère de la Santé, le centre de documentation Patrick VIEYRA de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM). Nous avons recouru également à nos cours de gestion de projets de première et deuxième année du cycle II de l'ENAM et à l'internet qui est aujourd'hui un moyen efficace pour faire de la recherche.

Par ailleurs, nous nous sommes servie des questionnaires et d'un guide d'entretien préalablement conçus au vu des problèmes spécifiques pour la collecte de données aussi quantitatives que qualitatives. Ces outils nous ont permis de réaliser des enquêtes.

Quant aux Outils d'analyse des informations recueillies grâce au guide d'entretien et aux questionnaires, nous nous sommes servie du tableur Excel et des tableaux statistiques.

## **B. Stratégie de vérification des hypothèses**

Les seuils de décision ont pris en compte les données des questionnaires et du guide d'entretien. Sont considérées comme réelles causes des problèmes spécifiques, les données dont les fréquences relatives sont supérieures à cinquante pour cent (50%) du nombre des observations.

## **C. Les différentes étapes de la mobilisation**

### **1. Objectif de l'enquête**

L'objectif de l'enquête réalisée est de mobiliser les données nécessaires à la vérification des hypothèses retenues plus haut.

## **2. Précision sur la population mère**

Notre sujet étant la contribution à l'évaluation des actions de formation au Ministère de la Santé, la population mère est composée de tous les agents ayant effectué une formation qu'elle soit de longue ou de courte durée, de tous les agents ayant demandé une formation, des responsables des différentes structures du Ministère, des agents du SFEA, du DRH, du Chef du service chargé de la formation et des chefs des services ressources humaines des six départements.

## **3. Echantillonnage raisonné**

L'effectif des agents ayant effectué ou demandé une formation étant considérable, nous n'avons pas pu adresser à eux tous les questionnaires. Ainsi l'échantillon est composé de :

- les agents du SFEA (08) ;
- les six (06) chefs des services ressources humaines des douze (12) départements ;
- soixante six (66) agents ayant demandé une formation ;
- cinquante (50) agents ayant effectué une formation.

Pour le guide d'entretien, nous nous sommes intéressée :

- au DRH ;
- et aux responsables des différentes structures du Ministère (17) ;

## **4. Spécification des données mobilisées**

Les enquêtes et entretiens nous ont permis de collecter des données relatives aux :

- causes réelles qui sont à la base de l'insuffisance du suivi des actions de formation ;

- véritables causes qui sont liées à l'absence de compétence en gestion de formation au SFEA.

## **5. Nature de l'enquête**

Compte tenu de la taille un peu grande de notre échantillon (130), nous nous sommes servie des questionnaires et d'un guide d'entretien pour la collecte de données aussi quantitatives que qualitatives.

**CHAPITRE DEUXIEME :**  
**ANALYSE DES DONNEES**  
**COLLECTEES, APPROCHES DE**  
**SOLUTIONS ET SUGGESTIONS**

Dans ce chapitre, nous avons présenté et analysé les données collectées. Ceci nous a permis ensuite de vérifier les hypothèses et de poser le diagnostic et enfin de proposer des approches de solutions ainsi que des suggestions.

## **Section 1 : Collecte et Analyse des données**

Dans cette section nous avons parlé de la préparation de l'enquête, de la collecte, du traitement des données et de l'analyse.

### **Paragraphe 1 : Organisation des enquêtes et difficultés**

#### **I. Préparation de l'enquête**

Les enquêtes ont été réalisées sur la base d'un guide d'entretien et de deux questionnaires. Les questionnaires sont adressés aux individus de l'échantillon. Quant au guide d'entretien, il a permis des entrevues avec certains directeurs et chefs de services.

Nous avons d'abord fait un pré-test sur questionnaire adressé à un petit groupe de personnes afin d'apprécier le niveau de compréhension de ce dernier. Nous l'avons corrigé par la suite pour tenir compte des observations faites par les enquêtés.

#### **II. Réalisation des enquêtes**

Dans le cadre de la présente étude nous avons parcouru toutes les directions logées dans l'enceinte du Ministère. Nous avons ensuite envoyé des questionnaires dans les départements à raison de dix-huit par département, puis aux agents du SFEA. Nous avons eu également des entretiens directs avec certains directeurs rencontrés.

#### **III. Difficultés rencontrées et limites des données**

##### **A. Difficultés rencontrées**

Elles se résument à :

- la non disponibilité de certains directeurs qui n'ont pas pu dégager un temps pour s'entretenir avec nous ;

- la réticence de quelques agents à remplir les questionnaires sous prétexte que le temps leur fait défaut. Au total sur les cent trente (130) individus à qui nous avons adressé le questionnaire relatif à l'insuffisance du suivi des actions de formation quatre vingt dix-huit l'ont rempli soit un taux de réponses de soixante quinze virgule trente huit pour cent (75,38 %).

## **B. Les limites des données**

S'agissant des limites des données mobilisées, elles se traduisent par la non mobilisation de tous les questionnaires distribués. Ceci est lié aux grèves faites par les agents du Ministère de la Santé durant les mois de juillet et d'août 2008.

### **Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats d'enquêtes**

Notons d'abord que tous les quatre vingt dix-huit (98) questionnaires remplis ont été validés et que sur les dix-huit (18) entretiens prévus, douze (12) ont pu être réalisés. Les données collectées seront présentées et analysées par problème spécifique.

#### **I. Présentation et analyse des données relatives à l'insuffisance de suivi des actions de formation**

Ici, notre première préoccupation est d'identifier la ou les causes qui expliquent l'insuffisance de suivi des actions de formation. Par rapport à ce

problème spécifique nous avons collecté aussi bien des données quantitatives que qualitatives. Elles se présentent comme suit :

### **A. Données quantitatives**

Nous avons présenté successivement dans des tableaux les données relatives à chaque question du questionnaire n°1.

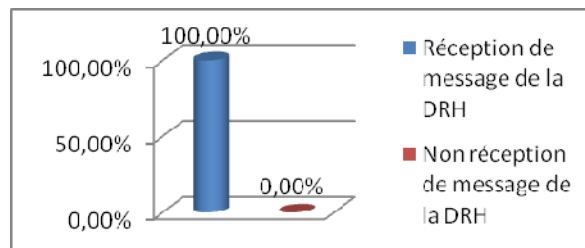
Les données relatives à la réception par les différentes structures du message d'appel à candidature pour les formations se présentent dans le tableau n°2 matérialisé par le graphique n° 1.

**Tableau 2: Répartition des enquêtés par rapport à la réception de message de la DRH invitant les différentes structures à l'appel à candidature pour les formations**

Réponses	Oui	Non	Total
Effectif	98	0	98
Fréquence (%)	100	0	100

Source : Résultat de nos enquêtes août 2008

**Graphique 1 : Répartition des enquêtés par rapport à la réception de message de la DRH invitant les différentes structures à l'appel à candidature pour les formations**



Ce tableau montre que 100% des personnes enquêtées affirment être au courant de l'envoi par la DRH des messages d'invitation des responsables à exprimer des besoins en formation de leur structure respective.

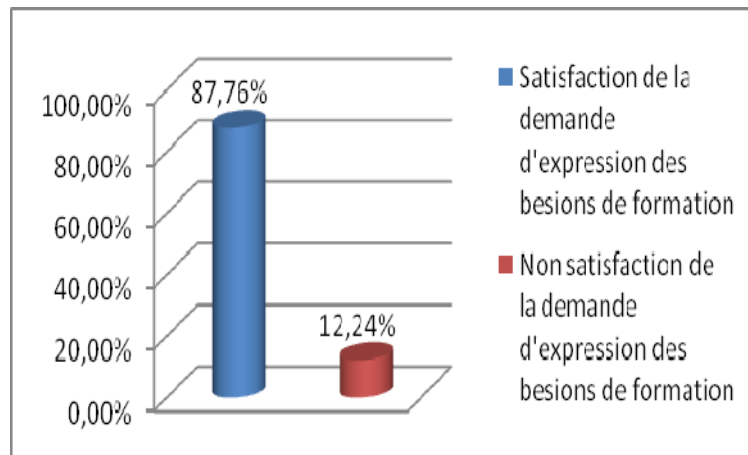
S'agissant de la satisfaction de la demande d'expression des besoins en formation de la DRH, les résultats sont consignés dans le tableau n°3 représenté par le graphique n°2.

**Tableau 3 : Répartition des enquêtés par rapport à la satisfaction de la demande d'expression des besoins de formation**

Réponses	Oui	Non	Total
Effectif	86	12	98
Fréquence (%)	87,76	12,24	100

Source : Résultat de nos enquêtes août 2008

**Graphique 2 : Répartition des enquêtés par rapport à la satisfaction de la demande d'expression des besoins de formation**



Ainsi les résultats d'enquêtes montrent que, seules 12 personnes soit 12, 24 n'ont pas envoyé leur besoin de formation au SFEA.

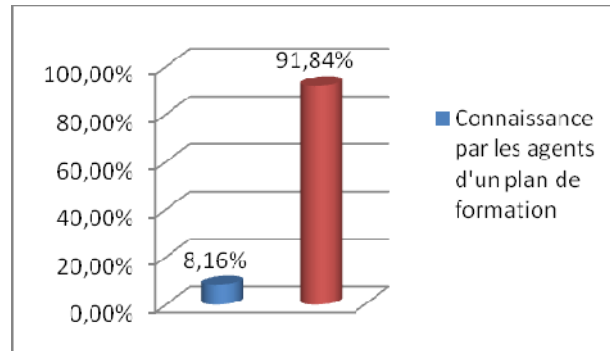
Concernant la question relative à la connaissance du plan de formation du secteur les données sont présentées dans le tableau n°4 sous - tendu par le graphique n° 3.

**Tableau 4 : Répartition des enquêtés par rapport à la connaissance par les agents d'un plan de formation**

Réponses	Oui	Non	Total
Effectif	8	90	98
Fréquence (%)	8,16	91,84	100

Source : Résultat de nos enquêtes août 2008

**Graphique 3 Répartition des enquêtés par rapport à la connaissance par les agents d'un plan de formation**



De ce tableau, il ressort que huit personnes sur les quatre vingt-dix huit ont affirmé avoir connaissance de l'existence d'un plan de formation.

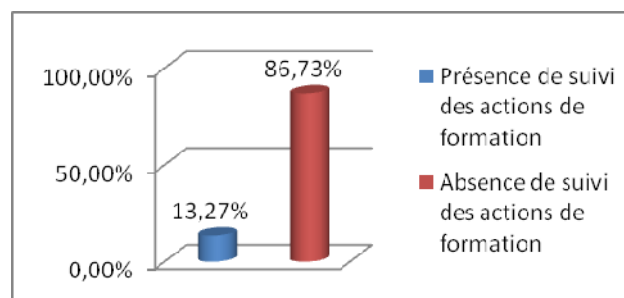
Quant au suivi des actions de formation, les résultats sont consignés dans le tableau n°5 matérialisé par le graphique n°4.

**Tableau 5 : Répartition des enquêtés par rapport au suivi des actions de formation**

Réponses	Oui	Non	Total
Effectif	13	85	98
Fréquence (%)	13,27	86,73	100

Source : Résultat de nos enquêtes 2008

**Graphique 4 : Répartition des enquêtés par rapport au suivi des actions de formation**



A la lecture de ce tableau, on peut dire que seulement 13 personnes sur les 98 enquêtés affirment qu'il y a suivi des actions de formation. Pour tout le reste il n'y a pas un suivi des actions de formation.

### **B. Données qualitatives**

Onze personnes sur les douze personnes avec qui nous nous sommes entretenue ont affirmé que la DRH, à travers le SFEA, envoie chaque année des messages les invitant à lui faire parvenir leurs besoins de formations. Mais ils déplorent n'avoir jamais eu connaissance de la synthèse de ces besoins, de la programmation des actions et de leur échelonnement dans le temps. Dix (10) personnes, soit quatre vingt trois virgule trente trois pour cent (83,33%) reconnaissent cependant que certaines des actions de formations sont mises en œuvre à leur profit ou au profit de certaines structures. A la question de savoir comment se fait le suivi des actions de formation, onze (11) personnes soit quatre vingt douze pour cent (92%) des interviewés pensent que le suivi des actions de formation est presque inexistant. Ces personnes affirment aussi que ce suivi insuffisant s'explique par l'inexistence d'un système de suivi et de la mise en œuvre de certaines formations qui échappent au SFEA.

Des données collectées par les questionnaires, nous retenons que sur demande de la DRH, certaines structures lui transmettent leurs besoins de formation. Ces besoins exprimés ne font pas l'objet d'un document synthèse connu de tout le monde. Ceci explique le fait que la majorité des enquêtés n'aient pas connaissance de l'élaboration d'un plan de formation pour le secteur. De plus, les données qualitatives viennent renforcer les résultats des données quantitatives.

De tout ce qui précède, nous pouvons déduire que seul un plan de formation rigoureusement élaboré pour tout le MS constituera un véritable outil de suivi des actions de formation.

## **II. Présentation et analyse des données relatives à l'absence de compétence en gestion de formation au SFEA**

Nous présentons et analysons ici les données collectées dans l'échantillon par rapport au problème spécifique N°2. Il convient de signaler que le questionnaire relatif à ce problème a été uniquement adressé au personnel du SFEA. Ici, le mode d'échantillonnage est exhaustif.

### **A. Données quantitatives**

**Sont présentés successivement les données relatives à chaque question du questionnaire n°2.**

La répartition des enquêtés par rapport à la formation de base se présente comme suit :

Planificateur		1
Gestionnaire	des	0
Ressources humaines		
Gestionnaire de projet		0
Statisticien		1
Autres		6
Total		8

Il ressort de cette répartition qu'aucun agent du SFEA n'a reçu une formation de base en gestion des ressources humaines.

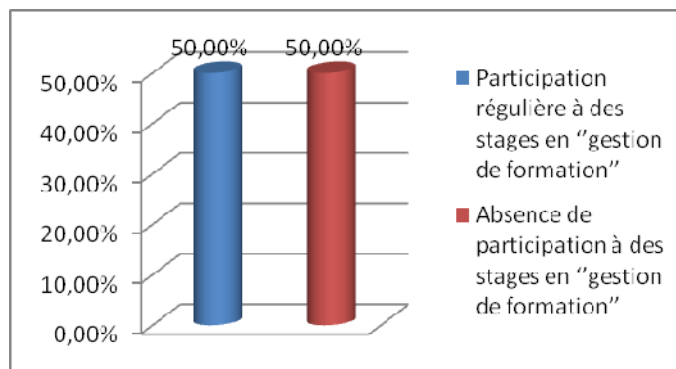
Les données relatives à la participation régulière à des stages en gestion de formation sont présentées dans le tableau n°6 sous-tendu par le graphique n°5.

**Tableau 6 : Répartition des enquêtés par rapport à leur participation régulière à des stages en "gestion de formation"**

Réponses	Oui	Non	Total
Effectif	4	4	8
Fréquence (%)	50	50	100

Source : Résultat de nos enquêtes août 2008

**Graphique 5 : Répartition des enquêtés par rapport à leur participation régulière à des stages en "gestion de formation"**



Ce tableau montre que 50% des enquêtés reconnaissent bénéficier périodiquement des formations de mise à niveau tandis que 50% affirment n'avoir jamais bénéficié de stage en gestion de formation.

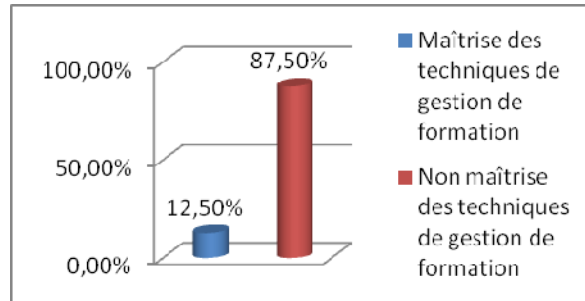
S'agissant de la question de la parfaite maîtrise des techniques de gestion de formation, les résultats sont consignés dans le tableau n°7 représenté par le graphique n°6.

**Tableau 7 : Répartition des enquêtés par rapport à la parfaite maîtrise des techniques de gestion de formation**

Réponses	Oui	Non	Total
Effectif	1	7	8
Fréquence (%)	12,50	87,5	100

Source : Résultat de nos enquêtes août 2008.

**Graphique 6 : Répartition des enquêtés par rapport à la parfaite maîtrise des techniques de gestion de formation**



A la lecture de ce tableau, il s'ensuit que :

Sur les huit agents composant l'effectif total du SFEA, sept (soit, 87,5%) ont reconnu n'avoir pas maîtrisé les techniques de gestion des formations SFEA ; seul un agent maîtrise ces techniques.

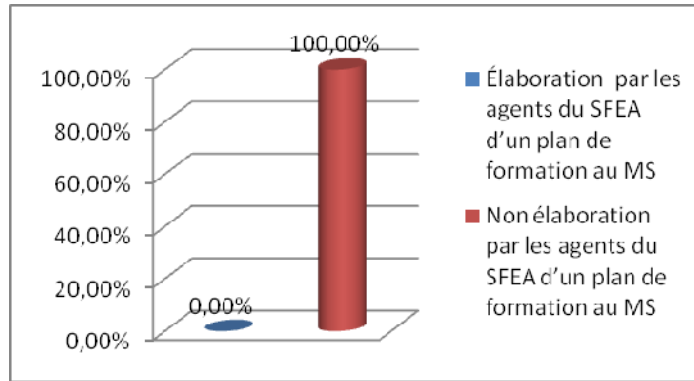
Les données relatives à la participation effective des enquêtés à l'élaboration d'un plan de formation sont présentées dans le tableau n°8 matérialisé par le graphique n°7.

**Tableau 8 : Répartition des enquêtés par rapport à leur participation effective à l'élaboration par les agents du SFEA d'un plan de formation au MS**

Réponses	Oui	Non	Total
Effectif	0	8	8
Fréquence (%)	0	100	100

Source : Résultat de nos enquêtes août 2008

**Graphique 7 : Répartition des enquêtés par rapport à leur participation effective à l'élaboration par les agents du SFEA d'un plan de formation au MS**



Ce tableau montre qu'aucun des enquêtés du service chargé de la formation n'a pu élaborer un plan de formation et la cause principale de cette situation est l'insuffisance des formations qu'ils ont reçues. Ce qui s'explique par la non atteinte de leur objectif.

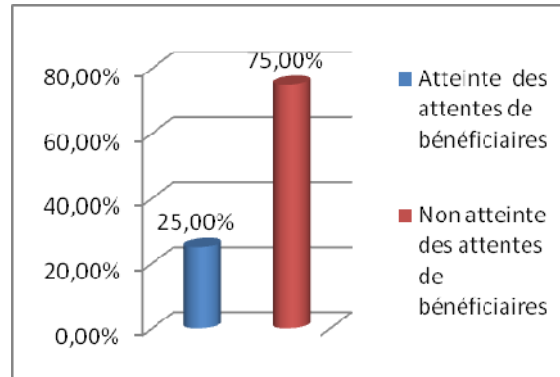
S'agissant de la question de savoir si les formations reçues combler les attentes des bénéficiaires, les données sont consignées dans le tableau n°9 représenté par le graphique n°8.

**Tableau 9 : Répartition des enquêtés par rapport à l'atteinte des attentes de bénéficiaires**

Réponses	Oui	Non	Total
Effectif	1	3	4
Fréquence (%)	25	75	100

Source : Résultat de nos enquêtes août 2008

**Graphique 8 : Répartition des enquêtés par rapport à l'atteinte des attentes de bénéficiaires**



Ce tableau montre que les formations reçues ont comblé les attentes d'une seule personne sur les quatre enquêtés.

**B. Données qualitatives**

Des divers entretiens que nous avons eu avec certains responsables, il ressort que dix (10) personnes soit quatre vingt trois virgule trente trois pour cent (83,33%) de ceux-ci affirment que les agents du SFEA n'ont pas une compétence en gestion de formation. Toutefois, ils reconnaissent que certains d'entre eux bénéficient par moment des formations de courte durée en gestion des ressources humaines.

A la question de savoir si les formations reçues par les agents du SFEA comblent leurs attentes, sept (7) personnes sur les douze (12) soit cinquante huit virgule trente trois pour cent (58,33%) des interviewés ont répondu par la négative. Ils estiment que les formations réalisées au profit des agents n'ont pas permis au service d'atteindre ses objectifs. Pour soutenir cette affirmation, ils se réfèrent à l'inexistence d'un plan de formation pour le secteur.

A partir des résultats relatifs au second problème d'absence de compétence en gestion des formations dans le SFEA, il ressort que:

- Aucun des agents du SFEA n'est spécialiste en gestion de ressources humaines ;
- seulement 50 % des agents reçoivent des formations de courte durée en gestion de ressources humaines ;
- les formations de courte durée organisées à l'intention des agents du SFEA ne sont pas adaptées à leurs besoins et par conséquent ne leur permettent pas d'atteindre les objectifs fixés au service.

Les données collectées lors des entretiens viennent conforter celles des questionnaires.

L'absence de compétences en gestion de formation dans le service, s'explique d'une part, par l'absence de spécialiste en gestion des ressources humaines et, d'autre part, par l'insuffisance des stages en gestion de formation faits par certains agents du service. Cette absence de compétence est à la base de la non exécution de certaines tâches assignées au SFEA, en l'occurrence l'évaluation des actions de formations.

Une fois les résultats d'enquêtes présentés et analysés, nous procédons ensuite à la vérification des hypothèses.

## **Section 2 : Vérification des hypothèses, pose du diagnostic, approches de solutions et suggestions**

Avant de procéder aux approches de solutions et aux suggestions, il nous paraît utile de vérifier les hypothèses antérieurement émises et de poser le diagnostic.

## **Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et formulation du diagnostic**

Nous avons vérifié les hypothèses antérieurement émises avant d'aboutir à la formulation du diagnostic.

### **I. Vérification des hypothèses**

Elle a été faite pour chacune des hypothèses formulées par rapport à chaque problème spécifique.

#### **A. Degré de vérification de l'hypothèse spécifique N°1**

L'analyse des données collectées relatives à l'insuffisance des actions de formation révèle que des besoins de formation sont bel et bien exprimés. Certaines formations sont mises en œuvre par le SFEA, d'autres initiées par certaines structures échappent au SFEA. Cependant, il n'existe pas un outil approprié pour faire leur suivi.

Il résulte de tout ceci que l'hypothèse selon laquelle « l'insuffisance du suivi des actions de formation est liée à l'absence d'un plan de formation rigoureusement élaboré » est vérifiée.

#### **B. Degré de vérification de l'hypothèse spécifique N°2**

Il ressort de l'analyse des données collectées lors de nos entretiens et enquêtes que, les formations de mise à niveau reçues périodiquement par les agents du SFEA ne leur permettent pas d'acquérir des compétences nécessaires, pour assumer les responsabilités qui leur incombent en cette matière.

Ceci vient confirmer l'hypothèse selon laquelle « l'absence de compétence en gestion de formation est due à l'insuffisance des stages en gestion de formation faits par les agents du SFEA ».

## **II. Formulation du diagnostic**

Nous avons posé le diagnostic pour chaque problème spécifique.

### **A. Diagnostic par rapport à l'insuffisance de suivi des actions de formation**

La vérification de l'hypothèse N°1 nous permet de retenir que l'insuffisance de suivi des actions de formation au Ministère de la Santé s'explique par l'inexistence d'un plan de formation rigoureusement élaboré.

### **B. Diagnostic par rapport à l'absence de compétence en gestion de formation**

Les données issues de l'enquête ont révélé que l'hypothèse N°2 est vérifiée, nous pouvons formuler notre diagnostic en retenant que l'absence de compétence en gestion de formation au SFEA est due à l'insuffisance des stages en gestion de formation faits par ses agents.

Une fois les causes réelles des problèmes spécifiques connues, nous allons aborder les approches de solutions visant à les faire disparaître ainsi que les suggestions.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et suggestions**

Dans ce paragraphe, il est question de préciser ce qui pourrait contribuer à l'instauration d'un système d'évaluation des actions de formation au sein du Ministère de la Santé et de faire des suggestions.

## **I. Approches de solutions**

Elles concernent non seulement le problème d'insuffisance de suivi des actions mais aussi celui de l'absence de compétence en gestion de formation au SFEA. Ces approches s'inscrivent dans le cadre de la mise en place des outils nécessaires qui serviront de base à l'évaluation.

### **A. Approches de solutions au problème d'insuffisance de suivi des actions de formation**

Le diagnostic établi a révélé que ce problème est dû à l'absence d'un plan de formation rigoureusement élaboré. Il ressort de ce diagnostic que la résolution de ce problème passe par la nécessité de l'élaboration d'un plan de formation.

Or, le plan de formation s'inspire toujours de la politique en la matière. En l'espèce, le MS ne dispose pas jusqu'à présent d'une politique spécifiquement identifiée. Aussi, pour trouver solution à l'insuffisance du suivi des actions de formation, deux étapes successives doivent-elles être franchies, à savoir :

- doter le MS d'une politique de formation qui représente les axes fondamentaux orientant les décisions en matière de formation ;
- élaborer un plan de formation conséquent.

#### **1. L'élaboration de la politique de formation**

La politique de formation ne se justifie pas dans une organisation par elle-même, mais par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Elle doit répondre aux trois finalités ci-après :

- consolider l'existant ;
- accompagner et faciliter les changements ;

- préparer l'avenir.

Chacune de ses trois finalités renvoie à des échéances bien précises. Ainsi la consolidation de l'existant est à court terme, dans le cadre de l'année. On y trouvera les actions de perfectionnement qui s'apparentent d'ailleurs davantage à la maintenance qu'à l'investissement. L'accompagnement des changements est lié à la période de temps dans laquelle ces changements sont raisonnablement prévisibles, c'est-à-dire à moyen terme. La préparation de l'avenir est à plus long terme, encore, à des échéances ou rien n'est vraiment certain. Il y a des tendances, des volontés, des objectifs, mais susceptibles d'être remis en cause.

## **2. L'élaboration d'un plan de formation**

Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation. Ce sera la manière dont la structure exprimera les choix d'affectation de ressources qu'elle entend consacrer à la préparation de l'avenir en agissant dans le sens de la mise à jour et du développement des compétences du personnel. Ce plan doit comporter cinq parties et des étapes successives méritent d'être suivies.

S'agissant des différentes parties, on peut entrevoir :

- un exposé du contexte du Ministère qui justifie les choix opérés entre les différents objectifs possibles ou le dosage des ressources entre ces divers objectifs ;
- un descriptif des actions qui déclinent chaque objectif. On pourra indiquer, par exemple, les thèmes de formation qui traduisent l'objectif de perfectionnement et une estimation du nombre de personnes intéressées (tout en précisant leur identité et la durée) ;

- un calendrier de déroulement des actions dans le temps. L'obligation légale est annuelle, mais la DRH a tout intérêt à adopter une approche pluriannuelle généralement d'une période de trois ans ;
- une budgétisation prévisionnelle des actions à mener. Elle doit prendre en compte les frais directs de la formation et les frais de fonctionnement.
- la mise en œuvre efficace et efficiente du plan de formation. Des indications sont données sur la manière dont se fera le suivi /évaluation des actions de formation.

L'élaboration du plan de formation annuel peut se faire en six étapes :

### **Etape 1 : Diffusion de la note de l'Autorité**

Elle concerne la diffusion d'une note de l'autorité indiquant les orientations et les objectifs de ce dernier pour l'année suivante, à toutes les structures du Ministère. Cette note servira de référentiel à la politique de la formation, qui est censée concourir à faciliter l'atteinte des objectifs.

### **Etape 2 : Collecte des besoins individuels**

Elle porte sur le diagnostic de chaque structure. Ce diagnostic doit s'appuyer sur les entretiens annuels entre les agents et leur hiérarchie et qui ont permis de formuler des besoins individuels de formation par rapport aux besoins collectifs. Une fois que ce diagnostic est établi, chaque structure doit élaborer une prévision par rapport aux efforts de formation requis les trois prochaines années pour atteindre des objectifs indiqués.

### **Etape 3 : Compilation et analyse des besoins de formation**

Elle permet de prendre en compte les besoins provenant des différentes structures du Ministère et d'en retenir les réels.

#### **Etape 4 : l'établissement du plan / budget**

Ce plan est établi à partir de la consolidation des demandes provenant des différentes structures du Ministère. Il sera fait par confrontation de trois types de données à savoir : les données venant des différentes structures, les priorités du Ministère et l'enveloppe budgétaire envisagée. La présente confrontation permettra de traduire les intentions en objectifs de formation personnalisés, et d'établir une synthèse chiffrée et les cahiers des charges correspondant aux actions envisagées. Naturellement, la structure responsable de l'élaboration de ce plan est le SFEA.

#### **Etape 5 : Validation du plan /budget prévisionnel**

Elle consiste à faire les arbitrages entre la pertinence, la cohérence, la faisabilité, l'opportunité des actions proposées, les orientations du Ministère et la politique de développement des ressources humaines du MS.

#### **Etape 6 : Mise en œuvre du plan**

La dernière étape doit porter sur la mise en œuvre du plan de formation et son suivi. Elle permet de doter le MS d'un outil de pilotage adéquat et d'identifier des indicateurs de suivi qualitatifs en lieu et place des indicateurs classiques de suivi des dépenses, de la durée et de préciser chaque type de formation. La DRH doit veiller à ce que ces indicateurs soient renseignés. Ainsi, elle pourra s'appuyer sur ces informations pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

### **B. Approches de solutions au problème d'absence de compétence en gestion de formations**

La résolution du problème relatif à l'absence de compétence en gestion de formation, passera par la mise à disposition du service des ressources humaines qualifiées qui lui sont nécessaires pour exécuter ses tâches. Pour

ce faire, nous préconisons deux approches de solutions à savoir le renforcement des capacités et le transfert des compétences.

### **1. Renforcement des capacités des agents du SFEA**

Le renforcement des capacités des agents du SFEA se fera au moyen des formations aussi bien de longue que de courte durée. La formation, par nature, s'occupe des personnes. Ce n'est pas l'emploi ou le poste qui est en face du formateur. C'est l'individu qui vient dans la salle de formation, et qui va mobiliser dans cette activité son intelligence, sa mémoire, son habileté, sa motivation. Former quelqu'un, c'est lui permettre d'acquérir un surcroît de connaissances et de savoir-faire pratiques.

Les besoins de formation sont à rechercher dans l'écart entre les compétences acquises par un individu et les exigences de son poste de travail. Il faudra ainsi avant tout procéder à une analyse approfondie des réels besoins des agents devant bénéficier de formation afin d'éviter qu'elles ne deviennent des formations de plus.

Il faudra aussi rédiger un cahier des charges pour les formateurs ou les centres de formation conformément aux objectifs du service et aux attentes des bénéficiaires. En effet, même si la formation est dispensée simultanément à un groupe de personnes occupant des postes comparables, c'est tout de même chaque individu, dans sa singularité, porteur de ses expériences antérieures, qui va apprendre. Et il est important d'en tenir compte dans la formation.

### **2. Transfert de compétences**

Les compétences recherchées peuvent être mises à la disposition du SFEA soit par le biais d'un recrutement de cabinet conseil en Gestion des

Ressources Humaines, soit par le recrutement par la fonction publique de spécialiste, soit par le biais d'une mobilité interne.

## **II. Suggestions**

Pour rendre possible l'application des solutions proposées, nous avons fait des suggestions, d'une part, à l'endroit des autorités du MS et d'autre part, au personnel du SFEA.

### **A. Suggestions à l'endroit des autorités**

Il conviendrait de montrer une volonté plus affirmée de doter le Ministère d'une politique de formation car sans une politique de formation il n'y a pas de plan de formation. Cette volonté politique doit les amener à :

- faire précéder la réalisation des formations d'analyse approfondie de leurs besoins ;
- appuyer la DRH en lui permettant de centraliser tous les besoins de formation et de mettre en œuvre toutes les actions y afférentes. A cet effet, un dispositif de suivi/évaluation est proposé en annexe 4
- œuvrer pour la mobilisation des moyens et la mise en application du plan de formation ;
- élaborer les cahiers des charges en collaboration avec les directions opérationnelles ;
- estimer le coût de l'évaluation de mise en œuvre des acquis et des effets de la formation sur le fonctionnement du Ministère ;
- inscrire au titre de l'année à venir le coût d'une évaluation des acquis ou des effets des actions de formations sur le compte du Programme National de Développement des Ressources Humaines du Secteur Santé ;
- mettre à la disposition du SFEA des compétences nécessaires en qualité et en nombre suffisant. Pour ce faire, les autorités de la DRH

doivent d'abord identifier les besoins réels en formation des agents du SFEA et ensuite choisir rationnellement ceux qui doivent bénéficier de ces formations.

### **B. Suggestions à l'endroit du personnel du SFEA**

Au personnel, nous leur suggérons de :

- ne pas être résistant au changement ;
- être disposé à suivre les modules de formation ;
- concevoir, en collaboration avec les responsables de structures du MS, le dispositif de suivi/évaluation à mettre en place pour chaque type de formation. Ceci a pour objectif d'une part, de définir des critères et indicateurs pertinents qui permettront d'évaluer avec rigueur l'efficacité des actions de formation et d'autre part, d'arrêter les différents objets sur lesquels peut porter l'évaluation. Les plus pertinents sont : l'évaluation de satisfaction des participants, les connaissances et savoirs acquis, le dispositif de formation et les effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle.

## CONCLUSION

Au terme de notre recherche, nous pouvons retenir qu'il y a bel et bien une absence d'évaluation des actions de formation au niveau du MS. Or, la formation représente un enjeu et un investissement trop important pour que l'on puisse se permettre de négliger d'évaluer ou d'examiner les résultats obtenus.

N'étant que le début d'un processus, la présente recherche s'est penchée sur l'identification des causes réelles de l'absence d'évaluation des actions de formation.

Il en ressort que cette situation est due globalement à :

- l'absence d'un plan de formation ;
- l'absence de compétence en gestion de formation.

Dans la perspective de la corriger, nous nous sommes servie de ses causes réelles pour proposer des approches de solutions et faire des suggestions aussi bien à l'endroit des autorités du Ministère qu'à l'endroit du personnel du SFEA.

Notre travail s'inscrivant dans le cadre de la mise en place d'outils nécessaires pour évaluer efficacement les actions de formation, servira sûrement d'éléments de résolution de notre problématique.

Cependant, nous formulons le vœu qu'il soit poursuivi sur les aspects non abordés tels que :

- les différents niveaux d'évaluation des actions de formation (l'évaluation de satisfaction des participants, l'évaluation pédagogique, l'évaluation de

mise en œuvre des acquis, et l'évaluation des effets de la formation sur le fonctionnement de l'organisation) ;

- le choix du ou des dispositif (s) d'évaluation (expérimental, quasi expérimental et non expérimental) qui seront appropriés aux actions de formation dans le secteur santé.

## BIBLIOGRAPHIE

### I-Ouvrages généraux

- 1- DEAMORIN, A., B. CAVELIER , M. RULETA et Y. YARD (1995) :  
« Guide de l'évaluation », Nouvelle édition complétée et révisée.
- 2- JOUVENEL (G), MASINGUE (B), (1994) « les évaluations d'une action de formation dans les Services Publics » édition organisation, Paris CEDEX 05.
- 3- MEIGNANT (A), (1995) « Manager la Formation », 3<sup>ème</sup> édition actualisée et enrichie.
- 4- NOYE (D), PIVETEAU (J), (1993), « Concevoir, animer et évaluer une formation » 4<sup>ème</sup> édition mise à jour et remanié, Paris.
- 5- PAIN (A), 1992 « Evaluer les actions de formations » ;
- 6- PERETTI (J-M), (2004-2005) : « Ressources humaines », 12<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris.

### II- Textes législatifs

1. Décret N° 94-224 du 12 juillet 1994 portant critères d'attribution des bourses de stage.
2. Décret N° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat » ; Etat béninois, (1994), « Décret N° 94-224 du 12 juillet 1994 portant critères d'attribution des bourses de stage.
3. Arrêté n° 04/MCPPD/MFPTRA/MFE/DC/SG du 27 janvier 2005, fixant les avantages accordés aux Agents Permanents de l'Etat en

formation sans bourse dans les établissements professionnels de l'Etat en République du Bénin.

4. Arrêté n°540/MTFP/MDEF/DC/SGM/DGFCE du 31 octobre 2006, portant création de la commission interministérielle chargée de l'étude des dossiers des formations sans bourses des agents de l'Etat.
5. Arrêté n°543/MTFP/MDEF/DC/SGM/DGFCE du 31 octobre 2006, portant création de la commission de validation des plans de formation des agents de l'Etat.
6. Arrêté interministériel n° 278/ MFPTRA/MFE/DC/SGM/DGFPCS du 31 août 2007, portant définition des formations sans bourses des agents de l'Etat.

### **III- Formations de courte durée**

1. Ecole Nationale de Santé Publique d'Algérie 2005, « 3<sup>ème</sup> édition du cours africain de gestion des ressources humaines » formation, Alger.
2. LOKOSSOU (C), (2003) : « Formation sur le management stratégique des ressources humaines » séminaire de formation, CED- Bénin-Cotonou.
3. MASSOUGBODJI (F) (2002) : « Gestion des Ressources Humaines » séminaire de formation, CODIAM Cotonou.

**ANNEXES**

- Annexe n°1 : Questionnaire adressé aux agents du Ministère ayant demandé ou effectué une formation, aux chefs des services ressources humaines dans les départements et aux agents du SFEA
- Annexe n°2 : Questionnaire adressé aux agents du SFEA
- Annexe n°3 : Proposition d'un dispositif de suivi/évaluation

ANNEXE N°1

Questionnaire adressé aux agents du Ministère ayant demandé ou effectué une formation, aux chefs des services ressources humaines dans les départements et aux agents du SFEA.

Questionnaire adressé aux agents du Ministère ayant demandé ou effectué une formation, aux chefs des services ressources humaines dans les départements et aux agents du SFEA.

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation sur le thème "Problématique de l'évaluation des actions de formation au Ministère de la Santé", nous avons l'honneur de vous adresser ce questionnaire aux fins de recueillir vos précieuses contributions pour développer le présent thème.

I-Identification de l'enquêté

1- Statut : APE  ACE

2- Date de prise de service

3-Poste occupé

II- Items relatifs au suivi des actions de formation

1. Etes-vous informés des messages de la DRH invitant les différentes structures du MS à faire parvenir leurs besoins de formation ?

Oui  Non

2. Si oui cette demande a-t-elle été satisfaite ?

Oui  Non

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

3. Avez – vous connaissance du plan de formation pour le secteur santé ?

Oui

Non

4. Si oui comment appréciez –vous le suivi des actions de formation ?

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

Merci

ANNEXE N°2

Questionnaire adressé aux agents du SFEA

Questionnaire adressé aux agents du SFEA

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation sur le thème "Problématique de l'évaluation des actions de formation au Ministère de la Santé", nous avons l'honneur de vous adresser ce questionnaire aux fins de recueillir vos précieuses contributions pour développer le présent thème.

I-Identification de l'enquêté

1- Statut : APE  ACE

2- Date de prise de service

3-Poste occupé

II- Items relatifs à l'absence de compétence en gestion de formation au SFEA

1. Quel formation de base avez vous reçue ?

Statisticien  Gestionnaire de projets   
Gestionnaire des ressources humaines  Planificateur   
Autres  à préciser.....

2. Bénéficiez-vous périodiquement des stages de mise à niveau en gestion de formation?

Oui  Non

3.Avez-vous une parfaite maîtrise des techniques de gestion de formation ?

Oui

Non

4. Avez-vous participé effectivement à l'élaboration d'un plan de formation ?

Oui

Non

5. Comblent- elles vos attentes les formations reçues?

.....

.....

.....

.....

.....

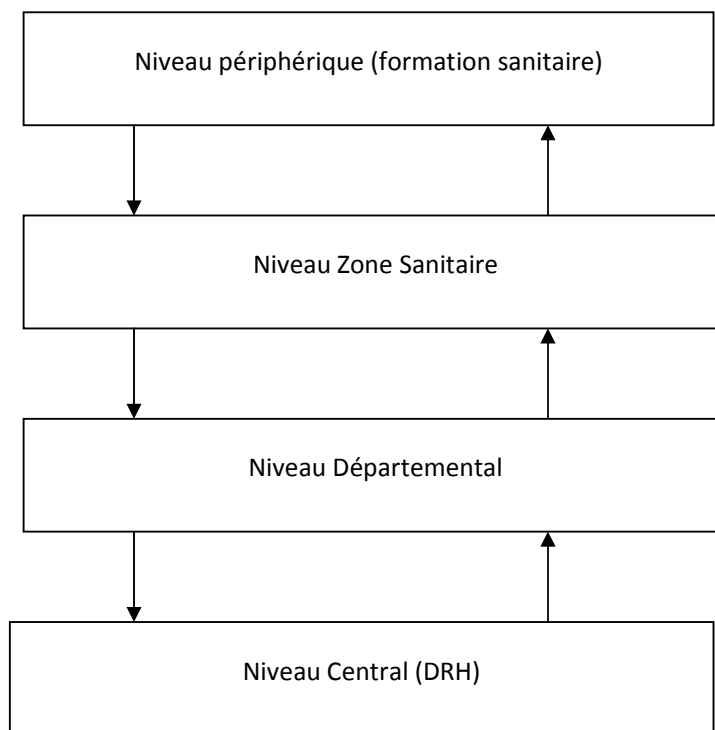
.....

Merci

ANNEXE N°3

Proposition d'un dispositif de suivi/évaluation

## Circuit de l'information



### ***La description du circuit de l'information***

Le présent circuit fonctionnera de la façon suivante :

- La DRH envoie un message invitant les différentes structures à l'appel à candidature pour les formations.
- Les responsables à chaque niveau du circuit, ventilent le contenu du message jusqu'à ce que l'information parvienne à temps au niveau le plus bas qu'est le centre de santé (descente de l'information).
- Les supérieurs hiérarchiques ou responsables au niveau le plus bas identifient de façon rigoureuse les besoins en formations de leur structure. Ceux-ci donnent des précisions sur les objectifs à atteindre par les formations, les résultats attendus et informent le niveau immédiatement élevé c'est-à-dire le niveau zone sanitaire pour

validation. Les responsables à ce niveau envoient à leur tour leurs besoins au niveau départemental et ainsi de suite jusqu'à ce que les besoins parviennent à la DRH. (remontée de l'information)

- la DRH fait la synthèse et l'arbitrage des besoins compte tenu des ressources financières disponibles. Il élabore le plan de formation (et en même temps le tableau de bord qui permettra son suivi) le valide et le vulgarise.

- la DRH met en œuvre les actions de formations (aucune action ne sera mise en œuvre sans l'implication du SFEA) ;

- une fois, la formation terminée, le supérieur hiérarchique supervise le bénéficiaire de la formation jusqu'à un moment donné avant de procéder à son évaluation. Là, il s'agit d'apprécier de façon objective et en toute impartialité, les prestations de l'agent formé. L'objectif de cette appréciation est de savoir si la formation a permis au bénéficiaire d'avoir la compétence requise à son poste de travail préalablement décrit ou s'il y a lieu de la compléter par d'autres formations ou de mener d'autres actions pouvant corriger les insuffisances constatées. Toutefois, il faudrait que le supérieur hiérarchique ou l'équipe d'évaluation soit compétent dans le domaine de l'agent à évaluer. L'évaluateur ou l'équipe d'évaluation doit résumer les résultats globaux à savoir les principaux succès ou échecs de la formation, les facteurs qui ont été les plus déterminants, etc.

Il doit aussi formuler des propositions réalistes et réalisables sur les actions futures. Ses conclusions devront couvrir tous les aspects importants qui requièrent une action future. Il y a lieu de signaler ici que l'information quittera le niveau le plus bas pour parvenir au niveau central qui est la DRH (la remontée de l'information).

Le présent circuit de l'information proposé permettra à la DRH de gérer les informations relatives aux différentes actions de formation qui seront mises en œuvre. Lesdites informations permettront à la DRH de rendre effectif le suivi/évaluation des actions de formation au MS.

## **Table des matières**

IDENTIFICATION DU JURY .....	ii
DECLARATION D'ENGAGEMENT .....	iii
DEDICACE .....	iv
REMERCIEMENT .....	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATION.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	ix
RESUME.....	xi
SOMPMAIRE.....	xiii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : Cadre d'analyse de l'évaluation des actions de formation au Ministère de la Santé .....	3
SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage .....	4
Paragraphe 1 : Présentation de la Direction des Ressources Humaines .....	4
I.    Le Secrétariat Administratif (SA).....	6
II.   Les services.....	6
A.    Le Service Administration des Ressources Humaines (SARH).....	6
B.    Le Service Formation et Evaluation des Agents (SFEA).....	7
C.    Le Service Gestion des Effectifs et des Archives (SGEA) .....	7
D.    Le Service Comptabilité (SC) .....	7
Paragraphe 2 : Etat des lieux des activités du SFEA.....	8
I.    Cadre réglementaire de la formation .....	8
A.    Le décret N° 94-224.....	8
B.    Les arrêtés inter ministériels.....	9
II.   La pratique de la formation .....	9
SECTION 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique .....	14
Paragraphe 1 : Choix et Spécification de la problématique.....	14
I.    Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et choix de la problématique .....	14

A.	Inventaire des éléments de l'état des lieux de base .....	15
1.	Inventaire des atouts .....	15
2.	Inventaire des problèmes .....	15
B.	Choix de la problématique et formulation du sujet.....	16
1.	Choix de la problématique .....	16
2.	Formulation et intérêt du sujet.....	17
II.	Spécification de la problématique choisie .....	17
	Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée .....	18
I.	Détermination des approches théoriques .....	19
A.	Approche théorique relative à l'insuffisance du suivi des actions de formation.	19
B.	Approche théorique relative à l'absence de compétence en matière de gestion de formation .....	20
II.	Les étapes de résolution de la problématique.....	20
	CHAPITRE PREMIER : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	22
	Section 1 : Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche .....	23
	Paragraphe 1 : Objectifs de l'étude.....	23
I.	Objectif général de l'étude.....	23
II.	Les objectifs spécifiques.....	23
	Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche et tableau de bord de l'étude .....	23
I.	Hypothèses.....	23
A.	Hypothèse n°1 relative à l'insuffisance de suivi des actions de formation .....	24
II.	Elaboration du tableau de bord de l'étude .....	27
	Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie adoptée .....	29
	Paragraphe 1- Revue de la littérature .....	29
I.	Aspects théoriques.....	29
	Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche .....	39
I.	La dimension théorique .....	39

1.	Fondement de la Théorie retenue .....	39
2.	Repère et norme d'amélioration .....	40
B.	Fondement de la théorie choisie, norme et repère d'amélioration liés à l'absence de compétence en matière de gestion de formation .....	40
1.	Théorie retenue .....	40
2.	Repère et norme d'amélioration .....	40
II.	Dimension empirique.....	40
A.	Outils de collecte et d'analyse de données.....	41
B.	Stratégie de vérification des hypothèses.....	41
C.	Les différentes étapes de la mobilisation .....	41
1.	Objectif de l'enquête .....	41
2.	Précision sur la population mère .....	42
3.	Echantillonnage raisonné.....	42
4.	Spécification des données mobilisées.....	42
5.	Nature de l'enquête .....	43
CHAPITRE DEUXIEME : Analyse des données collectées, approches de solutions et suggestions .....		44
Section 1 : Collecte et Analyse des données.....		45
Paragraphe 1 : Organisation des enquêtes et difficultés.....		45
I.	Préparation de l'enquête .....	45
II.	Réalisation des enquêtes .....	45
III.	Difficultés rencontrées et limites des données.....	45
A.	Difficultés rencontrées.....	45
B.	Les limites des données .....	46
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats d'enquêtes.....		46
I.	Présentation et analyse des données relatives à l'insuffisance de suivi des actions de formation .....	46
A.	Données quantitatives .....	47
B.	Données qualitatives.....	50

II. Présentation et analyse des données relatives à l'absence de compétence en gestion de formation au SFEA.....	51
A. Données quantitatives .....	51
B. Données qualitatives.....	55
Section 2 : Vérification des hypothèses, pose du diagnostic, approches de solutions et suggestions.....	56
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et formulation du diagnostic.....	57
I. Vérification des hypothèses.....	57
A. Degré de vérification de l'hypothèse spécifique N°1.....	57
B. Degré de vérification de l'hypothèse spécifique N°2.....	57
II. Formulation du diagnostic .....	58
A. Diagnostic par rapport à l'insuffisance de suivi des actions de formation .....	58
B. Diagnostic par rapport à l'absence de compétence en gestion de formation.....	58
Paragraphe 2 : Approches de solutions et suggestions .....	58
I. Approches de solutions.....	59
A. Approches de solutions au problème d'insuffisance de suivi des actions de formation .....	59
1. L'élaboration de la politique de formation .....	59
2. L'élaboration d'un plan de formation .....	60
B. Approches de solutions au problème d'absence de compétence en gestion de formations.....	62
1. Renforcement des capacités des agents du SFEA.....	63
2. Transfert de compétences .....	63
II. Suggestions .....	64
A. Suggestions à l'endroit des autorités.....	64
B. Suggestions à l'endroit du personnel du SFEA.....	65
CONCLUSION.....	66
BIBLIOGRAPHIE.....	68
ANNEXE.....	xiv

