



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA-Administration et Gestion
des Entreprises**

(MBA-AG)

**12^{ème} Promotion
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION AU SEIN
D'UNE STRUCTURE ÉTATIQUE DU SÉNÉGAL : CAS DE
L'AGENCE NATIONALE DE LA STATISTIQUE ET DE LA
DÉMOGRAPHIE**

Présenté par :

Monsieur Djimé TIGANA

Dirigé par :

**Monsieur Réal Romuald MBIDA
Professeur associé au CESAG**

MAI 2015

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABRÉVIATIONS :.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES GRAPHIQUES.....	IV
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....	8
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE.....	10
Section 1 : Définition de concepts	10
Section 2 : L'analyse de besoin de formation	16
Section 3 : Identification des besoins de formation	18
Section 4 : Niveaux d'identification des besoins de formation	20
CHAPITRE II : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	22
Section 5 : Revue documentaire	22
Section 6 : Techniques de collecte de données.....	23
Section 7 : Traitement des données de terrain	26
DEUXIÈME PARTIE : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE ET DES RÉSULTATS	27
CHAPITRE III : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE.....	29
Section 8 : Création de l'ANSD.....	29
Section 9 : Présentation du cadre d'étude	36
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	39
Section 10 : Caractéristiques des enquêtés	39
Section 11 : Les demandes de formation	43
Section 12 : Les besoins de formation	46
Section 13 : Recommandations.....	50
CONCLUSION GÉNÉRALE	52
BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXES	56
TABLE DES MATIÈRES	65

REMERCIEMENTS

Nous remercions tous les enseignants permanents et associés qui ont contribué à notre formation en Administration et Gestion des entreprises et en particulier Réal Romuald MBIDA pour avoir accepté d'être notre directeur de mémoire.

Nous remercions Monsieur le Directeur général de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie d'avoir accepté notre demande d'autorisation de faire une recherche dans sa structure pour la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions également le Directeur de l'Administration Générale et des Ressources Humaines de l'ANSD.

Nos remerciements vont également à l'endroit de Madame Mame Coumba Sankharé SAGNA et Monsieur Abdou NDIAYE, agents de la direction des ressources humaines, pour nous avoir soutenus dans la recherche d'informations et de données au sein des directions concernées par l'étude. Leur soutien dans l'administration des questionnaires m'a permis de recueillir un grand nombre d'informations utiles à la réalisation du mémoire.

Nous tenons également à leur remercier pour leur disponibilité tout au long de la période de rédaction du mémoire de recherche.

Nous remercions les agents qui ont bien voulu répondre à mes questionnaires. Leurs réponses nous ont permis d'avoir une base de travail sur laquelle nous nous sommes appuyés pour réaliser notre démarche d'exploitation et d'analyse.

Enfin, nous remercions tous ceux qui de près ou de loin nous ont soutenus dans la réalisation de ce mémoire.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS :

AFNOR : Association Française de Normalisation

AFRISTAT : Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Sub-Saharienne

ANSD : Agence nationale de la statistique et de la démographie

ARMP : Autorité de régulation des marchés publics

CIFODECOM : Centre d'Information, de Formation, de Documentation et d'Etudes en technologies des Communications.

DAGRH : Direction de l'Administration Générale et des Ressources Humaines

DCMP : Direction Centrale des Marchés Publics

DMIS : Direction du Management de l'Information Statistique

DPEE : Direction de la prévision et des études économiques

DSDS : Direction des Statistiques Démographiques et Sociales

DSECN : Direction des Statistiques Économiques et de la Comptabilité Nationale

DSRP : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté

ETFP : Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

PAQUET : Programme de Développement de l'Education de la Formation

PDEF : Programme décennal de l'éducation et de la formation

RH : Ressources Humaines

SDS : Schéma Directeur de la Statistique

SSN : Système Statistique National

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition de l'effectif total par statut des agents et par direction cible au sein de l'Agence.....	23
Tableau 2: Proposition de stratégies d'identification des besoins.....	24
Tableau 3: Répartition des agents par statut professionnel	35
Tableau 4: Répartition des effectifs ayant répondu par Direction.....	39
Tableau 5: Répartition des enquêtés par sexe et par âge	39
Tableau 6: Répartition des effectifs par niveau de formation initiale	41
Tableau 7: Répartition des effectifs selon l'existence ou non d'un plan de formation	42
Tableau 8: Estimation des demandes dans le domaine de formation	43
Tableau 9: Répartition des effectifs selon l'expression d'une demande de formation.....	44
Tableau 10: Synthèse des formations souhaitées par les enquêtés	46
Tableau 11: Présentation des besoins de compétences clés selon le nombre de demandeurs....	48
Tableau 12: Etat des besoins de formation prioritaires des agents enquêtés par Direction.....	48
Tableau 13: Présentation des raisons de se former déclarées par les enquêtés	50

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Répartition en pourcentage des agents enquêtés par tranche d'âge	40
Graphique 2: Pourcentage des effectifs enquêtés par statut professionnel.....	41
Graphique 3: Pourcentage des demandes de formation satisfaites ou non.....	45

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un monde en constante évolution, la réactualisation des savoirs et l'acquisition de nouvelles connaissances sont une nécessité pour les professionnels de tous les secteurs.

Aucune structure privée ou publique ne peut échapper aux évolutions des postes de travail. C'est pour cette raison que le(s) personnel(s) de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) a (ont) besoin de renforcer ses (leurs) capacités par la formation continue. La formation continue, appelée aussi recyclage est une manière d'améliorer les compétences et d'aider les professionnels de l'ANSD à suivre l'évolution des méthodes et techniques du métier de la statistique.

Les salariés souhaitent, par la formation, évoluer professionnellement, améliorer leurs revenus, s'adapter aux évolutions de leurs postes de travail, se faire aider dans leur développement personnel... Pour cela, la formation continue est l'un des dispositifs essentiels permettant l'évolution professionnelle et le développement des employés des entreprises. Elle permet aux salariés de s'adapter aux changements de techniques et d'organisation du travail ; favorise leur progression personnelle par l'accès aux différents niveaux de qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social. Ainsi la formation professionnelle peut constituer une voie d'amélioration des capacités d'accès à l'emploi des moins qualifiés.

L'une des manifestations du déficit en qualifications professionnelles est celle de voir les entreprises organiser elles-mêmes ou financer la formation des ressources clés. Mais aussi, l'impatience des chefs d'entreprises de voir le système public et privé de l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) former pour les besoins de leurs entreprises, est traduite, notamment au Sénégal, par leur implication dans l'équipement des centres de formation et, plus récemment, dans la création de centres dédiés à la formation des personnels répondant aux besoins de leur secteur d'activité.

L'importance des programmes de formation dans le développement des ressources humaines, à travers l'acquisition des savoirs et des savoir-faire, n'est plus à démontrer. Ils sont particulièrement importants dans le développement des qualifications professionnelles et dans le maintien de l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail en main d'œuvre qualifiée.

La question de l'analyse des programmes eu égard aux besoins du marché du travail vise l'adaptation et le renforcement des contenus et des approches pédagogiques. À cet égard, plusieurs qualificatifs de la formation reçue rendent compte du décalage observé entre les profils de sortie des structures de formation et les profils de compétences demandées par le marché du travail. On entend souvent que telle formation est trop longue, trop courte, trop pointue, peu qualifiante ou inadaptée. Dans de telles situations, ce sont la pertinence et le contenu des programmes qui sont généralement mis en cause, dans la mesure où il est question d'adapter les formations aux besoins du marché et non l'inverse. Ces écarts, plus ou moins grands, entre les profils de formation et les profils de postes, influencent les décisions de l'entreprise de prendre en charge la formation d'appoint de ses employés clés ou celles du système éducatif de revoir les programmes offerts.

Dans le cas du Sénégal, plusieurs études ont mis en évidence les faiblesses du secteur de l'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) et la nécessité de le réformer dans une perspective de renforcement de la compétitivité des entreprises et de l'économie nationale. Cette prise de conscience, au niveau national, a été traduite dans la politique sectorielle de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (février 2002), dans l'adoption de la Formation Professionnelle et Technique comme priorité de la phase II du Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF) tel que cela est clairement indiqué dans son plan d'action (2005-2007), qui est articulé selon trois axes stratégiques :

- l'accroissement de l'accès à la formation professionnelle et technique ;
- l'amélioration de la qualité ; et
- le renforcement de la gouvernance et de l'autonomie du financement.

En Afrique, selon Julien AMEGANDJIN et All (2008), les systèmes statistiques nationaux de nombreux Etats membres d'AFRISTAT sont en crise et, malgré les actions entreprises par AFRISTAT et d'autres organismes d'appui technique, leur situation s'est sérieusement dégradée au cours des deux ou trois dernières décennies. Les principales faiblesses des systèmes statistiques nationaux (SSN) de la région AFRISTAT, justifiant la formation continue en statistique, sont constituées par un déficit criant de cadres de conception qualifiés, un déficit de travaux ou d'opérations statistiques (pays de tension sociale), l'absence de programmes nationaux de formation et une difficulté de mobiliser les financements nécessaires à la formation continue. Ces faiblesses des SSN résultent essentiellement des causes suivantes :

- un arrêt des recrutements des fonctionnaires pour les besoins d'une politique d'ajustement économique structurel à partir du milieu des années 80 ;
- un accès plus difficile, pour les ressortissants de certains pays, aux écoles de statistique à cause d'une baisse caractérisée du niveau des élèves à la sortie de l'école secondaire ;
- l'absence au sein des SSN, d'une véritable politique de gestion des ressources humaines, et en particulier, d'une politique de formation ;
- des conditions de travail et rémunération peu attrayantes entraînant une forte émigration des statisticiens vers l'extérieur des systèmes statistiques nationaux ;
- des pays en situation d'une guerre civile ou de désordres sociaux de longue durée et des pays privés ou suspendus d'aide internationale.

Chaque structure, qu'elle soit privée ou publique, a besoin d'avoir des professionnels performants dans le cadre de ses activités de service public. C'est ainsi qu'au Sénégal, l'ANSD, la structure nationale de statistique et de démographie, a besoin d'une analyse des besoins de formation pour un système de formation adapté et pertinent pour son personnel. Dans un extrait du journal APS, en 2012, le Directeur général de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) a fait état, d'un important déficit en personnel statisticien au niveau national, plaidant pour la mise en place d'une "vraie politique" de gestion des ressources humaines dans ce domaine. C'est dans cet esprit qu'à la faveur de la réforme du système statistique national, il a été créé l'ENSAE (Ecole nationale de la statistique et de l'analyse économique), afin de mieux répondre aux besoins en formations initiales et continues. D'ailleurs, dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique 2015-2019 de l'agence, il a été inscrit un axe stratégique relatif à un renforcement des capacités humaines pour un système statistique national plus efficace. Un des objectifs de cet axe est de former le personnel de l'ANSD. Alors, pour atteindre un tel objectif, il est nécessaire de disposer d'une vraie politique de gestion des ressources humaines permettant la formation sur place du personnel de l'agence (statisticiens et d'économistes de haut niveau) en s'appuyant sur l'analyse des besoins de formation.

Dans certaines entreprises circule un catalogue des actions (modules) de formations proposées par l'entreprise. Dans pareille circonstance, le constat effectué est simple : **le produit génère le besoin**. Les intéressés se déterminent par rapport à ce qui peut être proposé, ils émettent rarement de suggestions pour adapter ou compléter les programmes suggérés.

Progressivement, cette pratique du catalogue disparaît pour laisser place à une véritable analyse de besoins : **la demande génère davantage l'offre.**

Le diagnostic des besoins ne peut être réalisé que par **le responsable hiérarchique** puisque lui seul est en mesure de recueillir et d'analyser les informations. En effet, il dispose de nombreux moyens ou supports :

- Gestion quotidienne de la production : normes de production, dysfonctionnements observables et fréquences des incidents,...
- Entretiens de bilans : points forts et à perfectionner, suggestions, projets personnels,...
- Définitions des missions et des objectifs : adéquation à l'emploi, contribution au plan d'action de l'unité,...
- Réclamations ou attentes des clients : fiabilité, disponibilité, respect des délais, ...
- Rapports d'audit : efficacité des méthodes, respect des procédures, gestion des risques,...

Le recoupement de ces différentes sources d'information est de nature à favoriser l'élaboration d'un véritable diagnostic des besoins de compétences des membres de son équipe.

À l'instar de la variété des demandes formulées à la formation en entreprise, un besoin exprimé à la formation peut se situer à plusieurs niveaux :

- besoins de l'organisation (objectifs opérationnels) ;
- besoins d'amélioration de la performance ;
- besoins d'amélioration de l'environnement de travail (outils, procédures, processus pour mieux faire le travail) ;
- besoins de formation (les savoirs, savoir-faire et savoir être pour mieux faire le travail).

Peu importe le niveau de besoins ou qu'il soit individuel ou collectif, l'important est de le reconnaître et de « faire le pont » avec les autres niveaux, de façon à bien situer la contribution de formation dans la réponse aux besoins.

Le besoin de faire une formation continue doit résulter aussi bien de l'initiative des entreprises que de l'initiative individuelle qui peut s'exprimer par le bilan de compétences. En effet, sur le plan technique la responsabilité du service des ressources humaines exige la gestion du processus de formation et de développement des compétences. Selon Patrick Rivard et Martin Lauzier (2000), ce processus implique notamment des activités **d'analyse**, de planification, de

conception, de livraison, d'évaluation et de suivi. Dans le cadre de cette étude, nous aborderons l'analyse des besoins de formation pour mieux répondre aux exigences des activités statistiques.

Par conséquent, il est essentiel que les besoins de formation des statisticiens et des agents d'appui de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie travaillant dans le système statistique national du Sénégal, soient identifiés, analysés et adaptés à leurs activités et à leurs responsabilités. Dès lors, nous nous intéresserons à l'analyse des besoins de formation du personnel en ciblant les techniciens statisticiens et certains agents d'appui. De façon générale, les problèmes de formation du personnel sont issus des besoins suivants :

- la satisfaction, l'intégration et la motivation des travailleurs ;
- l'amélioration de la productivité ;
- l'adaptation des travailleurs aux évolutions.

L'une des solutions fondamentale de ces problèmes est la formation basée sur une analyse des besoins de formation des travailleurs. Cette analyse s'impose à l'Agence car actuellement, elle ne dispose pas d'un plan de formation. Autrement dit, l'analyse des besoins de formation du personnel pose un problème au sein de l'ANSD, ce qui n'a pas favorisé la mise en place du plan de formation de l'Agence.

L'analyse des besoins de formation s'impose dans les organisations (entreprises) suivant entre autres les cas ci-après :

- un problème de performance opérationnelle au sein de l'entreprise ;
- le métier ou le marché de l'entreprise évolue.

Il est donc fondamental de faire une analyse des besoins de formation du personnel qui va fournir à l'entreprise des éléments d'orientation, de planification et de stratégie nécessaires à la formulation d'objectifs d'apprentissage pertinents et contributifs à une meilleure performance. A partir des besoins de formation du personnel, les objectifs de formation pourront être définis et dans l'entreprise leur analyse permet entre autres de décrire et documenter le problème, le besoin, la situation à améliorer ; de préciser les profils des employés visés, le contexte de travail, les contenus, les compétences attendues ; de définir les objectifs de formation, les indicateurs de mesure et établir les liens avec les enjeux de l'entreprise.

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par une formation, ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne.

En fonction des causes identifiées ci-dessus, nous proposons la formation comme stratégie de résolution de problèmes de compétences complémentaires du personnel de l'Agence. Pour mieux définir un système de formation adéquat, cette formation du personnel appelle à une analyse préalable des besoins de formation.

La problématique des besoins de formation du personnel suscite des interrogations suivantes :

- quels sont les types de formation au sein de l'agence ?
- comment identifier les besoins de formation du personnel ?
- comment collecter l'expression des besoins de formation ?
- quels sont les outils d'analyses des besoins de formation ?
- comment analyser les besoins de formation ?
- comment prioriser les besoins de formation ?

La réponse à ces interrogations, nous amène à faire une étude sur l'analyse des besoins de formation du personnel de l'agence nationale de la statistique et de la démographie qui ne dispose pas d'un plan de formation.

- **Objectif général**

Analyser les besoins de formation des agents au sein de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie.

- **Objectifs spécifiques**

- identifier les types de besoins de formation exprimés dans les directions cibles de l'Agence ;
- analyser les besoins exprimés afin de les dissocier des envies de formation ;
- classer par ordre de priorité les besoins réels de formation identifiés ;
- identifier les différentes raisons de se former.

Pour effectuer notre travail de recherche, nous avons choisi les agents de trois directions de l'agence nationale de la statistique et de la démographie du Sénégal. En effet, le choix se justifie par le fait que le champ d'investigation au niveau de l'Agence est trop vaste. L'étude porte sur une analyse des besoins individuels de formation des agents particulièrement ceux des Directions techniques et d'appui au niveau de la Direction générale de l'Agence. Autrement dit, l'analyse portera sur les besoins de formation exprimés par les salariés. En effet, l'objectif de cette formation exprimée peut présenter une relation plus ou moins directe avec l'entreprise ou avec le poste de travail occupé.

Dans cet exercice, l'identification des besoins de formation se réalisera au niveau des individus (agents ciblés) pour leur demande de formation et des responsables hiérarchiques pour les besoins de formation de leurs collaborateurs.

Compte tenu du vaste champ d'investigation à savoir l'ANSD qui compte plus de trois cents agents répartis entre la Direction générale et les services régionaux de la statistique, nous avons porté notre attention sur les employés travaillant en tant que techniciens en statistique et les personnels d'appui du niveau central (au sein de la Direction générale).

Cette étude de l'analyse des besoins de formation du personnel de l'ANSD sera une contribution à la stratégie de développement statistique élaborée par le Sénégal et va servir dans l'élaboration du plan de formation de l'agence.

L'étude nous permettra également de nous initier à la technique d'identification des besoins prioritaires d'une organisation en termes de formation.

Pour cette étude, nous traiterons d'abord dans la première partie le Cadre théorique (chapitre I) pour ensuite examiner la méthodologie de recherche (chapitre II). En deuxième partie, nous aborderons deux chapitres traitant respectivement la Présentation de la structure (chapitre III) et celle des résultats de recherche (chapitre IV). Enfin nous terminons par la conclusion sur l'impact de l'analyse des besoins de formation sur l'amélioration des performances de l'agence.

**PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET
MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE**

Introduction

L'entreprise comme le travailleur doivent admettre qu'actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec un plan de formation approprié. Alors pour le processus d'élaboration d'un plan de formation adéquat, il doit se déroulé en trois grandes étapes c'est-à-dire le recueil des besoins généraux de formation dans une entreprise, le recueil des besoins de formation exprimés par chacun des salariés et enfin la budgétisation et la confirmation du plan de formation. En effet, un plan de formation qui constitue un outil de management et de gestion de la politique de formation d'une entreprise « est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »¹. Pour mieux élaborer un tel plan, il faut procéder à l'identification des besoins de formation de l'entreprise et ceux des salariés. Alors, pour notre étude nous nous intéressons à l'analyse des besoins de formation des salariés de trois directions techniques de l'ANSD. Cependant, les formations doivent être l'expression d'un projet (plan de formation) qui reflète à la fois les différents besoins de formation exprimés au sein d'une entreprise. En fait, la formation est à la base de la plupart des améliorations de performance d'une entreprise et des compétences d'un salarié.

La compétence actuelle du travailleur n'est sans doute plus suffisante d'où l'intérêt pour le salarié d'avoir des besoins de formation afin d'acquérir de nouvelles connaissances pour renforcer ses compétences et d'être plus compétitif. Cependant, la formation n'est pas un besoin fondamental, comme les besoins physiologiques (oxygène, nourriture...) ou encore les besoins psychologiques (sécurité, réalisation de soi, considération...)². Elle est un moyen à disposition, une réponse à un problème rencontré et elle ne peut pas se réaliser sans préparation préalable. Alors, pour aboutir à une formation adéquate, il nécessite le recueil et l'analyse des besoins de formation sur lesquels plusieurs auteurs ont mené une réflexion dans une démarche diversifiée.

Cette première partie abordera les aspects théoriques des concepts fondamentaux de notre thématique et la méthodologie utilisée pour mener notre étude.

¹ **Alain MEIGNANT(2009)** : Manger la formation .8ème Éditions Liaisons, Paris, 370 pages.

² **FAISANDIER (S), SOYER (J) (2007)** : Fonction formation. Paris, Eyrolles, 4^{ème} édition, 614 pages.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Ce cadre théorique repose sur les concepts fondamentaux à savoir la notion du besoin, de la formation, du besoin de formation, du personnel, de la formation professionnelle, de la compétence et la revue littéraire de l'analyse des besoins de formation à travers différents aspects.

Section 1 : Définition de concepts

Il existe dans la littérature, plusieurs définitions de concepts abordés dans notre étude et elles sont différentes ou se complètent d'un auteur à l'autre.

1.1-Le besoin

La notion de « **besoin** » est ambiguë. Cette ambiguïté est du fait que le concept besoin peut prendre plusieurs sens selon un angle visé.

Selon Robert, le sens général de la notion de besoin est l'état d'un organisme auquel il manque certaines conditions nécessaires à sa survie ou à son développement, mais aussi une exigence née de la nature ou de la vie social c'est-à-dire besoins innés ou besoins acquis.

En psychologie, le besoin est ce qui est requis pour la santé ou le bien être d'une personne.

En sociologie et en anthropologie, le besoin est une exigence dont une personne prend conscience lorsqu'elle acquiert la notion de valeurs.

En éducation, selon LEGENDRE (1993), le besoin est la différence entre l'état actuel d'un apprenant et un niveau supérieur de développement tel que défini par un individu, un organisme ou une société.

Selon le Larousse, le besoin est le manque d'une chose nécessaire.

Dans son Mémoire, MASLOW (1953) affirme que le besoin constitue une force, une énergie motivante qui pousse l'individu à poursuivre un état d'équilibre³. Lorsqu'il est satisfait, le besoin n'agit plus en tant que motivateur.

Cet auteur relève cinq besoins de base qu'il regroupe selon trois grandes classes hiérarchiques que sont :

- les besoins primaires physiologiques,
- les besoins secondaires de sécurité, d'amour et d'estime et
- les besoins tertiaires d'actualisation de soi.

³ Auteur cité par Marie-claude LAVOIE (2009) : Analyse des besoins en matière de formation des gestionnaires immobiliers de demain : résultats d'une étude. Mémoire, université du Québec à Montréal, 125 pages.

Lorsqu'un niveau hiérarchique de l'échelle est satisfait, l'individu tend à combler les besoins du niveau hiérarchique immédiatement supérieur.

Par ailleurs, LAPOINTE (1992) considère que le concept de besoin contient trois éléments principaux : une situation désirable correspondant à ce qui devrait être, aux résultats souhaités et désirés ; une situation actuelle équivalant à ce qui est, aux résultats effectifs ; et l'écart pouvant exister entre ces deux situations et qui représente le besoin⁴.

LAVOIE (2009) a fait référence à plusieurs auteurs qui définissent un besoin comme étant un désaccord ou une brèche entre une condition désirée et une condition réelle.

Toujours dans sa série de citation d'auteurs, LAVOIE cite KAUFMAN (1982) qui définit le besoin comme la différence entre ce qui est et ce qui devrait être en termes de résultats. Morrison et coll. (2007) utilise une analogie et présente le concept d'appel 911 afin de designer un besoin vital pour la personne, l'apprenant. Ce qui signifie que si un cours ne reçoit aucun appel 911, il peut être considéré comme étant inutile.

Selon BURTON et MERRILL (1991), il existe six types de besoins que l'on peut utiliser afin de planifier et conduire une étude de besoin⁵:

- besoin normatif : provient d'une comparaison entre la population cible et un standard national ;
- besoin corporatif : provient d'une comparaison entre le groupe cible et un groupe de pairs (compagnie, école) ;
- besoin ressenti : provient du désir d'un individu pour améliorer sa performance. C'est la différence importante entre la performance actuelle et celle désirée ;
- besoin exprimé : c'est un besoin ressenti tourné vers l'action ;
- besoin anticipé ou futur : provient de l'identification des changements qui se produiront dans le futur et vouloir s'y préparer adéquatement ;
- besoin lié aux incidents critiques : provient de l'analyse de problème potentiel (tremblement de terre, tornades, désastres naturels, etc.).

De façon générale, un besoin est l'expression d'une demande, d'un désir, sans préjuger des moyens nécessaires pour les atteindre.

Pour notre part, le besoin est ce qui permet de satisfaire le désir d'avoir, de faire ou d'être.

⁴ Auteur cité par Marie-claude LAVOIE (2009) : Analyse des besoins en matière de formation des gestionnaires immobiliers de demain : résultats d'une étude. Mémoire, université du Québec à Montréal, 125 pages.

⁵ L'auteur est cité par Marie-claude LAVOIE (2009) : Analyse des besoins en matière de formation des gestionnaires immobiliers de demain : résultats d'une étude. Mémoire, université du Québec à Montréal, 125 pages

1.2- La formation

Certains auteurs insistent, dans leur définition, sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi, la formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans leur future pour la bonne marche de l'organisation.

D'autres auteurs englobent dans leurs définitions des actions lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte. Ainsi la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourraient s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.

On retient que la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et des supports à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

Cependant, de nos jours, la notion de formation a plutôt tendance à être associée à l'idée de formation professionnelle, soit les études, les connaissances et les compétences acquis dans le but de l'insertion, la réinsertion et le recyclage au travail. En effet, la formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes.

La formation est aussi un moyen pour résoudre des problèmes, et non une fin en soi; il est donc important de partir de ces problèmes pour dégager des solutions dont certaines passent par une action de formation.

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées visant l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel ainsi que la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

La formation intervient en général lorsqu'un besoin se fait ressentir, ce besoin peut venir des salariés ou bien de la direction, dans l'intérêt de l'entreprise ou du service. Dans le cas où la volonté provient des salariés, la satisfaction de la formation voulue a deux enjeux clarifiés par

K. BLANCHARD, P. HERSEY, D. JOHNSON, (2008), « *Gestion du comportement d'organisation : Principales ressources humaines* »⁶, comme suit :

❖ Un enjeu en termes de compétence : La formation doit permettre au salarié d'acquérir des aptitudes et des compétences effectives qu'il devra mettre en application pour être plus performant et plus efficace.

❖ Un enjeu en termes d'engagement : Le salarié sera plus ou moins sensible en fonction des formations qu'on lui permet d'effectuer. Par ces formations, l'implication et l'engagement du salarié peuvent être influencés. »

La formation vient donc combler un manque de compétence identifié.

1.3-Le besoin en formation

Un **besoin de formation** est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Dans le « *Guide pratique et outils de diagnostic* » réalisé par Jean-Pierre Charest – Services-Conseil, avec la collaboration spéciale d'Édith Luc, en 1999, la **notion de besoin de formation** a été définie comme l'écart entre les compétences actuelles des employés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité.

Plusieurs auteurs ont donné leur point de vue sur le concept de besoin en formation et parmi lesquels on note ⁷:

PARMENTIER (C) (2008) qui indique que « les besoins en formation sont constitués par l'écart existant entre un profil professionnel requis, souhaité, souhaitable ou nécessaire et un profil réel. Ils représentent le décalage entre une situation réelle et une situation idéale ».

Dans la même logique, l'AFNOR (l'Association Française de Normalisation) dit que le besoin en formation naît de « l'identification d'un écart susceptible d'être réduit par la formation entre les compétences d'un individu ou d'un groupe à un moment donné et celles attendues ».

FAISANDIER (S) et SOYER (J) (2007) vont plus : « la formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen mis à la disposition, une réponse à un problème rencontré ».

⁶ Auteurs cités par **BAUDEY, Bastien (2011)** : Les besoins de formation dans les entretiens annuels d'évaluation : le cas du conseil général de l'aube. Mémoire Master, Université de Reims Champagne Ardenne, 109 pages.

⁷ **Falek, Helene (2010)** : Le guide de la formation professionnelle en entreprise. Edition Gualino. Paris : Gualino-Lextenso éd. , DL 2010 ; 1 vol. (331 p.). : couv. ill. ; 24 cm

Ainsi nous pouvons dire que le besoin de formation n'est rien d'autre qu'un « objectif à atteindre avec l'aide de la formation » ou un « problème à résoudre par la formation ».

Nous remarquons, à travers ces définitions, que les besoins en formation sont bien différents des « envies » de formation. Ils sont à distinguer aussi des « demandes » de formation qui sont, selon l'AFNOR, « l'expression d'un souhait ou de résultats attendus, exprimés par des personnes salariés ou non, des responsables hiérarchiques, des entreprises ou institutions ».

1.4-Le personnel

Le personnel est l'ensemble des individus qui apportent leur travail dans le cadre d'un contrat de travail en contrepartie d'une rémunération versée par l'employeur.

Les personnes sont la ressource la plus importante de toute organisation ou de tout système. Il faut donc les choyer, les encadrer, leur permettre de se développer et les mettre à profit pour améliorer l'efficacité de l'organisation. Dans cette perspective, il est nécessaire de faire une analyse des besoins de formation des employés. Le développement des ressources humaines consiste à investir de façon systématique dans le capital humain afin de transférer le savoir, d'élargir et d'approfondir les compétences de base et d'augmenter la motivation du personnel. Cela passe entre autre par la formation professionnelle des salariés.

1.5-La formation professionnelle

L'objectif de la formation professionnelle est d'augmenter et d'approprier les connaissances et les compétences des travailleurs tout au long de leur vie.

La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences. En effet, la formation professionnelle est un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle.

1.6- La compétence

La notion de compétence a remplacé la notion de qualification, qui ne semble pas apte à rendre compte de situations évolutives. La compétence se compose d'acquis structurés grâce à l'expérience professionnelle, de savoirs, de conduites-types, et d'acquis mobilisables par la personne pour réaliser une famille de tâches. Elle s'apprécie en situation d'activité professionnelle.

Les compétences requises pour une activité sont composées par l'articulation de savoirs de différents ordres : les compétences professionnelles qui mobilisent différents types de savoirs techniques et de savoirs d'expérience, les compétences techniques qui intègrent des savoirs de la technologie et de la science, des compétences polyfonctionnelles définissant la capacité à intervenir sur des activités à finalité différenciée (contrôle, maintenance, environnement).

Pour Gorgui KEBE (2003), la notion de compétence est devenue polysémique et chacun l'emploie en fonction de son centre d'intérêt. C'est ainsi qu'il a cité dans son mémoire la définition de certains auteurs comme :

- Claude Flück qui définit la compétence comme « la combinaison des connaissances, savoir-faire et comportements professionnels nécessaires pour faire face aux situations professionnelles évolutives ».

- MEIGNANT (A) l'a définie comme « un savoir-faire professionnel observable en situation de travail ».

A travers ces différentes définitions, les compétences semblent mettre l'accent plus sur le mérite personnel que sur un objectif collectif.

Section 2 : L'analyse de besoin de formation

Dans un extrait de la revue de XAVIER ROEGIERS Pascale, WOUTERS François et Marie GERARD (1992) le « Concept inconnu il y a seulement une vingtaine d'années dans le champ de la formation d'adultes, l'analyse des besoins en formation a déjà fait l'objet de nombreuses publications de certains auteurs »⁸.

L'analyse de besoins de formation permet de cerner une formation adéquate du personnel pour que ce dernier puisse s'adapter correctement aux changements introduits.

En effet, elle est une démarche d'évaluation, essentielle pour tout système de projet de formation ou d'élaboration d'un plan de formation. Elle est fondamentale pour réussir un plan de formation, établir les priorités et produire des objectifs de formation pertinents. Cependant, cette analyse doit se fonder sur des principes fondamentaux.

2.1-Les principes de base de l'analyse de besoin

Dans « Le management dans le service public », ALECIAN (serge) et FOUCHER (Dominique) (2005), parlent de quatre (04) principes d'analyse de besoin que sont :

- ✓ Le premier principe de base est de ne pas confondre besoin et attente, demande et motivations. Un besoin n'existe pas en soi ; il est le résultat d'une analyse.
- ✓ Le deuxième principe de base dans l'analyse des besoins de formation est la prise de conscience du responsable de formation à :
 - o recueillir et analyser les besoins de formation collectifs et individuels,
 - o participer à l'élaboration du cahier des charges des actions de formation,
 - o évaluer le transfert des acquis sur le terrain.
- ✓ le troisième principe c'est de conduire une analyse de besoins qui est un acte de management mais aussi un travail concerté avec les collaborateurs concernés afin de rendre adéquat les besoins.

Le besoin s'analyse, la réponse au besoin se négocie. C'est de cette façon que l'on peut obtenir l'adhésion des collaborateurs.

- ✓ Le quatrième principe c'est de connaître les facteurs qui sont inducteurs de besoins au sein d'une organisation ou d'un service.

⁸ Référence aux travaux de BEAU (1976), CHARLOT (1976), BARBIER et LESNE (1977), STUFFLEBEAM et al. (1980), ROUSSON et BOUDINEAU (1981), STUFFLEBEAM et SHINKFIELD (1985), LE BOTERF (1987, 1991), BOURGEOIS (1991), MEIGNANT (1991), ...

2.2- Les difficultés liées à l'analyse de besoin

Pour l'analyse d'un besoin, les difficultés inhérentes sont :

- connaître la situation de départ et la situation d'arrivée ;
- se situer dans la durée l'écart entre la situation de départ et la situation d'arrivée ;
- résoudre un besoin, l'écart entre deux situations ;
- combler l'écart, le besoin ressenti par l'agent entre la situation initiale et celle idéale ;
- différencier le besoin de formation et la demande de formation ;
- identifier la réponse au besoin en termes de formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 3 : Identification des besoins de formation

Le besoin de formation exprime la nécessité de se former, c'est-à-dire le besoin d'acquérir ou de perfectionner une qualification professionnelle ou une connaissance.

Les deux définitions de la notion de **besoins de formation** données par l'AFNOR, citées plus haut, traduisent clairement que les besoins de formation constituent des manques à combler par le biais de la formation. Mais la préoccupation majeure est de savoir comment identifier les besoins de formation.

3.1- Les types de besoins de formation

Dans la pratique actuelle on distingue du point de vue des besoins de formation quatre types :

- les besoins liés à l'activité même de l'entreprise (nouveau matériel, logiciel, introduction de nouvelle gamme de produit, positionnement marketing ...) ;
- les besoins liés aux obligations (réglementation sociale, règle d'hygiène et sécurité ...) ;
- les besoins issus de projet de changement d'organisation ou d'investissement (fusion de différents services, rachat d'entreprise ...) ;
- les besoins nés de l'évolution des métiers et de la gestion des âges dans l'entreprise (départs à la retraite, pénurie d'emploi sur des métiers stratégiques, difficultés de recrutement ...).

Ces besoins ci-dessus peuvent être regroupés en trois types de besoins pour bien communiquer en matière de formation au sein d'un service donné :

- les besoins personnels ne sont pas en lien direct avec le poste ;
- les besoins individuels sont en lien avec le poste, ou son évolution ;
- les besoins collectifs concernent un groupe de personnes.

Dans le cadre des besoins personnels de la formation, les salariés ont la volonté et le besoin de se former pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les salariés d'une entreprise ont généralement la volonté d'évoluer et d'être promu. Il peut s'agir aussi qu'un salarié éprouve un désir d'atteindre un objectif et qu'il pense que la formation va l'aider. La formation peut être envisagée aussi lorsqu'un employé cherche volontairement à changer de fonction.

➤ Types de formation professionnelle

En général, il existe trois types de formation professionnelle, à savoir :

- la formation professionnelle spécifique ou initiale (destinée aux étudiants qui décident de se lancer dans le monde du travail) ;
- la formation occupationnelle (enseignement adressé aux personnes au chômage et aux demandeurs d'emploi, visé à leur insertion ou réinsertion dans le monde du travail) et

- la formation professionnelle continue (elle concerne les adultes qui travaillent déjà, mais qui souhaitent valoriser les acquis de leur expérience et perfectionner leurs savoir-faire, ce qui contribue pour accroître l'employabilité).

De façon générale, il existe les différents types de formation suivants ⁹:

- **L'adaptation ou perfectionnement**

Il a pour but d'améliorer les connaissances et les compétences d'une personne disposant déjà d'une qualification dans laquelle apparaît de fois des lacunes telles que manque de maîtrises des connaissances pratiques ou ignorance des progrès techniques.

- **La prévention**

Elle prépare à un changement d'emploi dans la perspective d'une restructuration de l'entreprise ou d'un changement technique.

- **La conversion**

Elle concerne les salariés dont l'emploi est menacé ou supprimé afin de les préparer à un nouvel emploi fondé sur une qualification différente de ce qu'il possédait initialement.

- **L'apprentissage**

C'est une formation initiale sur les lieux de travail, permettant à une personne d'acquérir des connaissances exigées par la discipline ou le métier auquel il se destine.

- **L'entraînement**

Cette formation a un caractère pratique et se fait sur le lieu même de travail ou dans un endroit réservé à cette fin. Elle permet à l'employé d'apprendre les procédés en cours dans l'organisation et d'acquérir ainsi la compétence nécessaire pour accomplir des tâches particulières.

- **Le stage**

C'est une période pendant laquelle, la formation devra permettre une adaptation sur le lieu de travail.

- **Le recyclage**

C'est une formation par laquelle une personne met à jour ses compétences dans une discipline, une technique ou un métier pour lui permettre de s'adapter au progrès industriel et scientifique. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel ou d'un autre plus approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.

⁹ Gédéon MANGA OKENGE (2006), http://www.memoireonline.com/02/07/367/m_impact-formation-professionnelle-efficacite-entreprise8.html

Section 4 : Niveaux d'identification des besoins de formation

Dans un extrait de publication de Patrick RIVARD et Martin LAUZIER (2000), les besoins de formation étaient identifiés uniquement lorsqu'une problématique de performance était relevée. L'identification de ces besoins visait essentiellement l'adéquation entre les fonctions de travail et les individus les occupant. Identifier les besoins de formation implique de déterminer l'étendue de l'exercice souhaité (champs d'identification), de recenser les besoins, de les analyser et d'établir les priorités de formation.

4.1- Le champs d'identification des besoins de formation

Toujours dans la publication évoquée ci-dessus, selon la situation et les besoins, l'identification des besoins de formation peut se réaliser à plusieurs niveaux à savoir aux niveaux de l'organisation, des postes et des individus.

4.1.1-Niveau de l'organisation

Le résultat d'un processus d'identification des besoins de formation au niveau organisationnel cherche à recenser les écarts existant entre les objectifs de l'entreprise et son capital compétence. Ce processus permet de mettre en lumière la nature des défis et des enjeux auxquels fait ou fera face l'organisation et de définir les résultats attendus à l'échelle organisationnelle. Par ailleurs, il permet de déterminer les compétences requises pour atteindre ces résultats.

4.1.2- Niveau des postes

La réalisation de l'identification des besoins de formation à ce niveau peut à consister à soutenir la mise en œuvre de nouveaux processus ou à trouver une solution à des processus organisationnels. Ainsi, il est possible de localiser ce qui doit faire l'objet d'une amélioration par la formation. Pour ce faire le responsable de la formation doit examiner les méthodes de travail actuelles dans les différentes postes.

4.1.3- Niveau des individus

A ce niveau, l'identification des besoins de formation met l'accent sur les tâches spécifiques et les employés qui les réalisent et a pour but d'améliorer le rendement des employés.

Selon Sylvie BUREAU (2000), un besoin exprimé à la formation peut aussi se situer à plusieurs niveaux :

- **besoins de l'organisation** (objectifs opérationnels) ;

- **besoins d'amélioration de la performance.** Par exemple, «effectuer un suivi régulier sur les crédits en souffrance (prêts délinquants)» ;
- **besoins d'amélioration de l'environnement de travail** (outils, procédures, processus pour mieux faire le travail) ;
- **besoins de formation** (les savoirs, savoir-faire et savoir être pour mieux faire le travail).

Pour lui, peu importe le niveau de besoins où qu'il soit individuel ou collectif, l'important est de le reconnaître et de « faire le pont » avec les autres niveaux, de façon à bien situer la contribution de formation dans la réponse aux besoins.

Le niveau de « besoin de formation » se rapproche mieux de notre contexte d'étude.

Pour la détermination des besoins de formation, il existe quatre (04) types de méthodes :

- les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles ;
- les méthodes centrées sur les besoins de l'organisations ;
- les méthodes de diagnostic individuel ;
- l'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte.

Après avoir situé les différents niveaux d'expression des besoins de formation, il faudra une méthode pour les analyser. C'est ainsi qu'il existe 3 catégories de méthodes d'analyse des besoins de formation¹⁰ :

- celles pertinentes pour les besoins découlant du facteur inducteur « attentes des individus et des groupes » ;
- celles pertinentes pour accompagner un changement organisationnel ;
- celles pertinentes pour le besoins découlant du facteur inducteurs « objectifs de l'entreprise et projet technico organisationnels » appelé également « besoins de compétences de l'organisation ».

Nous nous intéresserons ici aux méthodes centrées sur le premier facteur.

¹⁰ **Alain MEIGNANT(2009)** : Manger la formation .8ème Éditions Liaisons, Paris, 370 pages.

CHAPITRE II : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Compte tenu du vaste champ d'étude que constitue l'ANSD (niveau central et régional) nous sommes intéressés à ses Directions Technique et d'Appui (DSECN, DSDS, DMIS).

Plusieurs méthodes de compilation des données peuvent être employées pour analyser les besoins de formation des employés. Cependant, pour identifier un besoin de formation, il faut choisir une méthode adaptée afin de mieux cerner les besoins des employés et de faciliter le traitement des informations en vue d'identifier les besoins prioritaires de formation.

Pour mener à bien cette analyse des besoins de formation, nous avons utilisé deux méthodes de collecte de données à savoir l'analyse documentaire et l'enquête par questionnaire.

Section 5 : Revue documentaire

Cette analyse documentaire porte nécessairement sur l'environnement interne et externe de l'Agence qui, constitue le cadre de réflexion... Il s'agit de rechercher dans la politique Ressources Humaines (RH), les documents internes à cette Division en charge de la GPEC (leurs outils) afin de prendre en charge l'existant en terme de dispositif RH car, il ne faut pas perdre de vue que l'objet de cette réflexion est d'apporter de la valeur ajoutée dans la pratique actuelle en matière de formation du personnel (collecte des besoins pertinents dans le but de renforcer les compétences).

L'analyse documentaire a porté essentiellement sur :

- les documents recueillis sur le site web ;
- les mémoires de fin de formation des étudiants du CESAG ;
- les ouvrages généraux consultés à la bibliothèque du CESAG ;
- les documents de l'ANSD.

Section 6 : Techniques de collecte de données

Il sera question de réaliser une étude préalable au niveau des Directions technique et d'Appui de l'Agence nationale de la statistique et de la Démographie. Cette étude a été rendue possible grâce à une autorisation de stage à l'ANSD ce qui nous a permis d'entrer en contact direct avec les agents (entretien de prise de contact) et les réalités de cette Agence.

Le critère de choix aura été : l'étendue de la population de l'Agence, la fonctionnalité du service de la statistique et la nature des activités des Directions cibles (DSECN, DSDS, DMIS).

Les personnes ciblées par cette analyse de besoins sont l'ensemble des professionnels qui sont impliqués en permanence ou en contractuel dans des processus d'exécution des activités statistiques de ces trois directions de l'institution. Ainsi, la population cible est répartie comme suit dans le tableau ci-après :

Tableau 1: Répartition de l'effectif total par statut des agents et par direction cible au sein de l'Agence

Statut Direction	Permanents	Contractuels	Total
DSECN	43	16	59
DSDS	24	57	81
DMIS	21	12	33
Total	88	85	173

Source : Bureau du personnel/ANSD, 08 avril 2015

Au total, 173 agents sont à interroger soit 88 permanents et 85 contractuels. L'étude est réalisée par le moyen de questionnaires élaborés avec la collaboration des autorités de l'Agence. Ces questionnaires ont été remis au chef de division des ressources humaines pour transmission par intranet au personnel concerné, en vue de recueillir des informations très rapidement auprès des enquêtés.

L'outil de collecte choisi, à savoir le questionnaire, a pour vocation d'analyser les besoins de formation pour aider à la décision en matière de formation. Cette analyse permet aux responsables en charge de formation de décider s'il y a lieu d'envoyer des travailleurs en formation ou si d'autres types d'actions sont à privilégier.

De façon plus précise, l'outil cherche à fournir aux entreprises les éléments nécessaires pour répondre de façon satisfaisante à au moins une de ces quatre questions :

- la demande de formation formulée par un membre du personnel vaut-elle la peine d'être prise en considération ?
- l'offre de formation proposée par un organisme de formation est- elle intéressante pour le service, pour l'entreprise ?
- la formation est-elle une réponse à un dysfonctionnement ?
- une action de formation permettra-t-elle d'atteindre les objectifs de l'entité, de réaliser un projet ?

L'outil de collecte à utiliser dépend du choix du type de stratégies d'identification des besoins.

6.1- Stratégies d'identification des besoins

Pour l'identification des besoins, Jean Pierre CHAREST-Services-Conseil, avec la collaboration spéciale d'Édith LUC propose les quatre stratégies suivantes :

- bilan conjoint des besoins (supérieur immédiat et ses collaborateurs) ;
- bilan en équipe des besoins ;
- autoévaluation individuelle des besoins ;
- bilan par le supérieur immédiat des besoins de ses collaborateurs.

Tableau 2: Proposition de stratégies d'identification des besoins

Stratégies d'identification des besoins		
Stratégie	Avantages	Conditions de succès
a) Bilan conjoint des besoins : le collaborateur et son supérieur immédiat remplissent un questionnaire	-Précision optimale des résultats : permet une discussion critique basée sur la perception de chacun -Axée sur les besoins spécifiques des individus	-Que la relation entre le supérieur-immédiat et l'employé soit favorable - Que le supérieur immédiat dispose d'assez de temps pour rencontrer chaque employé
b) Bilan en équipe des besoins.	-Permet une discussion critique entre les membres de l'équipe -Axée sur les besoins de l'équipe plutôt que sur ceux des individus -Processus rapide	-Que les membres forment une véritable équipe -Que le supérieur immédiat ait les compétences pour animer la discussion -Qu'il n'y ait pas de grandes disparités de compétences entre les membres
c) Autoévaluation : seuls les employés remplissent le questionnaire	-Tient compte du point de vue des employés -Processus rapide	
d) Bilan par le supérieur immédiat des besoins de ses employés.	-Processus très rapide	-Que le supérieur immédiat ait une très bonne connaissance du travail de ses employés

Source : Extrait du Guide pratique et outils de diagnostic : Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail, du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail.

Dans le cadre de notre étude, nous optons pour la stratégie ***bilan conjoint des besoins*** c'est-à-dire que le collaborateur et son supérieur immédiat sont enquêtés (à chacun son questionnaire) en soumettant **un questionnaire** aux agents et à leur chef hiérarchique de tutelle pour une bonne précision des besoins de formation (supérieur immédiat) et des demandes (par les employés) en formation à identifier au sein de chaque Direction (technique et appui).

6.2- La méthode d'enquête

Sur la base de la stratégie choisie ci-dessus, un questionnaire sera adressé aux agents des Directions techniques et d'appui pour permettre de recueillir les demandes de formation et les raisons du choix de leur formation et un autre adressé aux Directeurs de ces Directions qui va permettre de recueillir les besoins de formation de ses collaborateurs et autres besoins de leur Direction. Nous pensons que les besoins de formation des agents recueillis auprès de leur supérieur immédiat sont les plus pertinents à inscrire dans le plan de formation de l'agence. En somme, l'enquête porte sur un échantillon composé des agents des trois (03) directions techniques et d'appui de l'ANSD.

6.3- Les difficultés rencontrées sur le terrain

Pour trouver une structure d'accueil pour élaborer notre mémoire, nous sommes restés dix (10) mois avant d'obtenir une suite favorable à notre demande de stage. Cette lenteur résulte entre autre du changement d'autorité à la tête de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie.

Au cours de la collecte d'informations, nous avons rencontré aussi des difficultés dans l'administration des questionnaires car l'enquête s'est déroulée au moment où l'agence avait un climat social défavorable. Dans un tel contexte, nous avons fait face parfois au refus de certains agents à répondre aux questionnaires car ils pensent que l'ANSD est derrière cette étude. Il a fallu adopter une autre stratégie en envoyant un de leurs collègues faire le tour des bureaux pour le remplissage des questionnaires.

Quant aux directeurs, le questionnaire qui leur était adressé, a été classé sans suite et par conséquent aucun directeur n'a répondu.

Section 7 : Traitement des données de terrain

Les données feront l'objet d'analyse croisée et elles seront présentées sous forme de tableaux, de graphiques, afin de faire une analyse comparative et de ressortir les priorités en terme de formation ou d'organisation au sein de l'agence. L'essentiel du traitement des données est fait sous Excel.

Conclusion partielle

Plusieurs études sont menées pour une analyse des besoins de formation. Les approches d'identification et d'analyse des besoins de formation sont différentes selon les auteurs et en fonction du champ d'investigation (entreprise, service,). Par conséquent, diverses méthodes sont utilisées pour faciliter l'analyse des besoins de formation en vue de faire des propositions pour l'élaboration d'un plan de formation, le renforcement des compétences des professionnels etc.

DEUXIÈME PARTIE : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE ET DES RÉSULTATS

Introduction

L'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) est le service officiel des statistiques du Sénégal et a été créé en 2005. Ses activités s'organisent dans le cadre plus général du système statistique du Sénégal.

L'ANSD est une structure administrative placée sous l'autorité du ministre chargé de la statistique, actuellement le ministre de l'Économie et des Finances. Ses attributions et son organisation ont fait l'objet du décret n° 2005-436 du 23 mai 2005 pris par le président de la République.

Très généralement, l'ANSD est chargée d'assurer la coordination technique des activités du système statistique national et de réaliser elle-même, les activités de production et de diffusion des données statistiques pour les besoins du gouvernement, des administrations publiques, du secteur privé, des partenaires au développement et du public.

La vision de l'ANSD est de «Devenir un centre de référence en matière de production et de diffusion d'une information statistique de qualité au service de tous les utilisateurs».

Cette vision suppose donc, des ressources humaines de qualité, très aptes à déployer la stratégie qui sous-tend ces orientations.

CHAPITRE III : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

L'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) a été créée par la loi n°2004-21 du 21 juillet 2004 portant organisation des activités statistiques du système statistique national (SSN) en son article 17. Son fonctionnement est régi par le décret 2005-436 du 07 mars 2005 pris en application de cette loi. C'est une structure administrative dotée de la personnalité juridique et d'une autonomie de gestion. Placée sous la tutelle du MEF, elle est administrée par un conseil de surveillance.

La structure statistique sénégalaise a connu plusieurs évolutions institutionnelles depuis l'accession du Sénégal à la souveraineté internationale.

Outre la Direction générale à laquelle sont rattachées la Cellule de programmation, d'harmonisation, de coordination statistique et de coopération internationale (CPCCI) et la cellule de passation des marchés (CPM), l'ANSD est composée de plusieurs Directions.

Section 8 : Création de l'ANSD

8.1-L'historique

L'ANSD a succédé en 2005 à la Direction de la Prévision et de la Statistique (DPS) qui avait été créée en 1990 en fusionnant la Direction de la Statistique et la Direction de la Prévision et de la Conjoncture ; la Direction de la Statistique avait été créée en 1960 et la Direction de la Prévision et de la Conjoncture en 1974.

8.2-L'organisation

L'ANSD est administrée par un Conseil de Surveillance (CS) qui définit et oriente la politique générale de l'Agence.

L'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie est placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances et supervisée par le Conseil National de la Statistique. Elle est administrée par un conseil d'orientation composé de neuf membres nommés par décret sur proposition du Ministre tutelle pour une durée de deux ans renouvelable. Elle est dirigée par un Directeur général nommé par Décret et assisté d'un Directeur général adjoint. L'agence comprend :

- la Direction Générale
- la Direction des statistiques Economiques et de la Comptabilité nationale (DSECN)

- la Direction des Statistiques démographiques et Sociales (DSDS)
- la Direction du Management de l'Information Statistique (DMIS)
- la Direction de l'Administration Générale et des Ressources Humaines (DAGRHR)
- la Direction de l'Ecole Nationale de Statistique et de l'Analyse Economique (ENSAE-Sénégal).

L'agence comptable est dirigée par un Agent Comptable particulier nommé par arrêté du ministre de l'économie et des finances pour assurer la gestion des moyens financiers de l'ANSD.

Au niveau régional, l'Agence est représentée par 14 services régionaux de la statistique et de la démographie (SRSD), placés sous la coordination d'un chargé de mission de l'action régionale et sous la supervision du Directeur général adjoint (DGA).

L'organisation de l'Agence est présentée dans un **organigramme** (cf. Annexe 1)

8.2.1- Cellule de programmation, d'harmonisation, de coordination statistique et de coopération internationale (CPCCI)

La CPCCI est rattachée à la direction générale, elle appuie celle-ci dans la préparation des dossiers relatifs au conseil national de la statistique (CNS) et au comité technique des programmes statistiques (CTPS). Elle assure également le suivi de la coordination du système statistique national (SSN) en animant notamment, les secrétariats du conseil national de la statistique (CNS) et du comité technique des programmes statistiques (CTPS). La coordination des concepts et des nomenclatures ainsi que les comparaisons méthodologiques internationale relèvent de ses compétences. La cellule est organisée en 2 unités :

- l'unité d'harmonisation et de coopération internationale ;
- l'unité de programmation et de coordination statistique.

Les deux (02) unités sont coordonnées par le chef de la cellule, coordinateur des activités sous l'autorité du DGA.

8.2.2- Cellule de passation des marchés

Elle est chargée de :

- l'examen préalable de tout document à soumettre à l'autorité contractante en matière de marchés publics ;

- l'examen préalable de tout document à transmettre à des tiers en matière de marchés publics ;
- l'examen préalable de tout document à signer avec des tiers en matière de marchés publics ;
- le classement et l'archivage de tous les documents relatifs aux marchés publics passés par les différents services ;
- l'établissement, en début d'année, du plan consolidé annuel de passation des marchés de l'autorité contractante ;
- l'établissement de l'avis général de passation des marchés et sa publication conformément aux articles 6 et 56 du code des marchés publics ;
- l'insertion des avis et autres documents relatifs à la passation des marchés dans le système national informatisé de gestion des marchés publics ;
- l'appui aux différents services pour les opérations de passation des marchés ;
- la réalisation et la tenue de tableaux de bord sur les délais de mise en œuvre des différentes étapes des procédures de passation de marchés et de réalisation des calendriers d'exécution des marchés ;
- l'identification des besoins de formation des services en matière de marchés publics ;
- la liaison avec les missions extérieures, notamment celles d'audit des marchés, initiées par l'ARMP ;
- l'établissement de rapports trimestriels sur la passation et l'exécution des marchés à l'intention des autorités compétentes pour transmission à la DCMP et à l'ARMP.

8.2.3- L'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Analyse Economique (ENSAE – Sénégal)

Dans le cadre de la réforme du SSN, le Département de la Statistique et de la Démographie de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée (ENEA), qui formait jusqu'ici les agents techniques de la statistique (ATS) et les ingénieurs des travaux statistiques (ITS), est remplacé par une école nationale à vocation régionale, dénommée Ecole Nationale de la Statistique et de l'Analyse Economique (ENSAE – Sénégal) et intégrée à l'Agence. En plus de la formation des ITS, l'ENSAE– Sénégal forme des Ingénieurs Statisticiens Economistes (ISE) et, depuis le début de l'année scolaire 2009-2010, des Techniciens Supérieurs de la Statistique (TSS).

8.2.4- La Direction de l'Administration générale et des ressources humaines (DAGRHR)

La Direction de l'Administration générale et des ressources humaines (DAGRHR) est chargée de la gestion du personnel et des compétences de l'Agence, d'assurer la sécurité de l'Agence sur toutes les questions juridiques et réglementaires, d'assurer l'approvisionnement de l'Agence et la gestion de la logistique et du matériel. Elle gère les stocks de l'Agence. La DAGRHR comprend deux divisions qui sont : la Division des Ressources Humaines et la Division de l'Administration générale.

- ❖ La Division des Ressources Humaines (DRH) est chargée de la gestion des personnels.

A cet égard, elle a pour mission la gestion des plans de carrière et de la paie du personnel ; l'évaluation et la formation continue du personnel ; l'organisation de l'assistance sociale. En relation avec les services compétents, elle définit les programmes de recrutement, élabore et met en œuvre les programmes de formation continue des agents. Elle est également chargée de la gestion du courrier de l'Agence.

- ❖ La Division de l'Administration générale (DAG) est chargée de la gestion des moyens matériels (immobilier, parcs automobile et informatique,). Elle assure la gestion du courrier ; l'établissement des projets de contrats ; la supervision des approvisionnements : fournitures, matériels, carburants, etc. Elle assure la politique contractuelle et la rédaction de tous les contrats (contrat de travail, de prestation de service, des baux et d'assurance, etc.) ; le suivi des contentieux en collaboration avec les conseils externes ; l'organisation des fonctions administratives et juridiques de l'Agence. En rapport avec les services techniques compétents, elle participe à la rédaction des cahiers de charge en vue d'un appel d'offres ou d'un contrat. Elle veille au respect des lois et règlements régissant l'Agence et joue le rôle d'interface avec les cabinets conseils juridiques dans le cadre du suivi des précontentieux et des contentieux.

8.2.5- L'Agence comptable

L'Agence comptable assure la gestion des moyens financiers. Elle tient la comptabilité des deniers de l'Agence selon le système de comptabilité en vigueur, veille à la disponibilité d'une bonne information financière fiable, à temps et régulière. Elle supervise l'élaboration de la comptabilité matière de l'Agence. Elle est dirigée par un Agent Comptable Particulier nommé par arrêté du Ministre chargé des Finances sur proposition du Directeur chargé de la comptabilité publique, dans les conditions fixées par le décret relatif à l'Agence. Il a rang de

Directeur.

❖ La Division de la Comptabilité générale a pour mission la tenue de la comptabilité générale et analytique, l'établissement des états financiers, la préparation des missions d'audit et d'évaluation comptable et financière, l'élaboration des rapports financiers, toutes autres missions comptables et financières. Elle est chargée de garantir la fiabilité de la comptabilité générale et de l'information financière dans le respect des procédures et normes comptables, d'élaborer toutes les déclarations fiscales, sociales dans le respect des délais, passer les écritures d'inventaires, de justifier tous les comptes du bilan, d'établir le compte de résultat.

❖ La Division de la Trésorerie générale est chargée de la mobilisation des financements de l'Agence, d'exécuter les dépenses prévues dans le cadre des budgets en veillant au respect des procédures établies, de gérer les relations avec les banques et établissements financiers, les caisses de dépenses et de recettes, de superviser les caisses d'avances, d'établir la situation de trésorerie, ainsi que la trésorerie prévisionnelle, de vérifier et d'effectuer les règlements.

8.2.6- Les Services Régionaux de la Statistique et de la Démographie (SRSD)

Les SRSD constituent des relais du Siège de l'Agence au niveau régional. La création en 2010 de services dans les nouvelles régions de Kaffrine, Kédougou et Sédhiou porte leur nombre à quatorze (14), marquant ainsi une couverture totale du territoire national. Ils ont pour missions de :

- contribuer à la collecte, au traitement et à l'analyse des données au niveau régional et local ;
- coordonner et gérer au niveau décentralisé l'ensemble des enquêtes conçues par les autres Directions techniques de l'ANSD ;
- assurer la collecte et le traitement des données auprès des services décentralisés et déconcentrés de l'Etat ;
- élaborer des statistiques sur la situation économique et sociale au niveau local ;
- contribuer à l'analyse des données d'enquêtes menées sur le territoire local, aux travaux statistiques et aux études spécifiques à la connaissance des données économiques, démographiques et sociales de la région ;
- diffuser des statistiques et études nationales et régionales dans la région ;
- assister les autres composantes du système statistique national dans leurs actions au niveau de la région ;

- assurer la coordination de l'élaboration et l'actualisation du Programme national d'activités statistiques, de ses plans annuels d'action et de toute stratégie de développement de la statistique ;
- contribuer à la préparation du rapport annuel d'exécution du Programme national d'activités statistiques et au suivi de la mise en œuvre des plans d'action ;
- contribuer au renforcement des capacités en matière de statistiques des services sectoriels régionaux.

8.3- Les missions de l'ANSD

L'ANSD a, en outre, en charge du suivi de la coopération technique internationale en matière statistique. A ce titre, elle représente le Sénégal dans les réunions sous régionales, régionales et internationales relatives aux questions relevant de sa compétence et suit les activités des organisations internationales en ce qui concerne les questions statistiques.

L'ANSD peut entreprendre, à la demande du Gouvernement et des administrations publiques et privées, des études et recherches sur les questions statistiques, économiques et sociales, à titre onéreux ou gracieux, dans les conditions définies par le Conseil de surveillance. De tels travaux donnent lieu à la signature de contrats de services ou de protocoles d'accord entre l'Agence, le commanditaire et, éventuellement, les bailleurs de fonds.

L'objectif global poursuivi à travers la création de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) est le renforcement et l'amélioration du système statistique national (SSN), tel que décliné dans le Schéma Directeur de la Statistique (SDS 2008-2013). Conformément à la loi 08/2009 du 20 février 2009 et au décret 2009-522 du 04 juin 2009 portant organisation et fonctionnement des agences d'exécution, l'ANSD est une personne morale de droit public dotée de l'autonomie financière. A la lumière du décret n° 2005-436 du 23 mai 2005 portant sur son organisation, l'ANSD est placée sous la tutelle technique et financière du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF).

Plus spécifiquement, l'ANSD est chargée des missions suivantes :

- assurer la coordination du système statistique national,
- réaliser des enquêtes d'inventaire à couverture nationale, notamment les recensements généraux de la population et les recensements d'entreprises ;
- produire les comptes de la nation ;

- suivre la conjoncture et la prévision économiques en rapport avec le service en charge de la prévision et de la conjoncture économique ;
- élaborer et de gérer les fichiers des entreprises et des localités ;
- élaborer les indicateurs économiques, sociaux et démographiques ;
- décentraliser et de diffuser les synthèses des données statistiques produites par l'ensemble du système statistique national ;
- favoriser le développement des sciences statistiques et la recherche économique appliquée relevant de sa compétence ;
- promouvoir la formation du personnel spécialisé pour le fonctionnement du système national d'information statistique par l'organisation des cycles de formation appropriés, notamment au sein d'une école à vocation régionale ou sous régionale intégrée à l'Agence.

8.4- Les ressources humaines de l'Agence

L'Agence nationale de la statistique et de la démographie compte 430 agents répartis entre les permanents et les contractuels qui représentent respectivement 59,76 % et 40,23%. Ce pourcentage cache des disparités au niveau des Directions concernées par l'étude car la DSDS compte 70,37 % de contractuels contre 29,62% de permanents.

Tableau 3: Répartition des agents par statut professionnel

STRUCTURES	Effectif total par statut des agents	
	Permanents	Contractuels
DSECN	43	16
DSDS	24	57
DMIS	21	12
DAGRHR	26	11
AGENCE COMPTABLE	05	04
DPEE	52	-
ENSAE	09	-
EN FORMATION	08	-
EN DETACHEMENT	14	-
AUTRES STRUCTURES	03	-
ENSEMBLE DES SERVICES RATTACHES A LA DIRECTION GENERALE	17	08
SERVICES REGIONAUX	35	65
Total	257	173

Source : ANSD / Bureau du personnel, 08 avril 2015

Section 9 : Présentation du cadre d'étude

Nous nous sommes surtout intéressés dans la structure (ANSD) aux différentes directions suivantes :

- la Direction des Statistiques Économiques et de la Comptabilité Nationale (DSECN) ;
- la Direction des Statistiques Démographiques et Sociales (DSDS) ;
- la Direction du Management de l'Information Statistique (DMIS).

En effet, ces directions jouent le rôle technique et d'appui dans la réalisation des activités statistiques de l'Agence.

9.1- Direction des Statistiques Economiques et de la Comptabilité Nationale (DSECN)

➤ La DSECN a pour missions :

- Développer les statistiques économiques et la comptabilité nationale, en vue de répondre aux normes et standards internationaux en vigueur ;
- Consolider et renforcer la production et la diffusion des indicateurs de suivi de la conjoncture, notamment l'indice des prix à la consommation, les statistiques du commerce extérieur, l'indice des prix à la production industrielle, l'indice du coût de la construction ainsi que l'indice harmonisé de la production industrielle ;
- Innover dans le domaine de la collecte et du traitement de l'information statistique ;
- Coordonner les activités de la Direction.

La Direction des Statistiques Economiques et de la Comptabilité Nationale est l'organe chargée de l'élaboration des statistiques économiques et conjoncturelles ainsi que de la production des comptes nationaux annuels et trimestriels. Elle a également pour vocation de mener des études et recherches portant sur des domaines spécifiques. Elle est structurée en trois divisions comprenant chacune un certain nombre de bureau. Il s'agit de :

- Division de la comptabilité nationale des synthèses et études analytiques (DCNSEA) qui comprend le bureau de la comptabilité nationale (BEN) et le bureau synthèses études analytique (BSEA).
- Division des statistiques économique (DES) qui abrite en son sein le bureau des statistiques d'entreprises (BSE), le bureau des répertoires (BR) et le bureau des statistiques sectorielles (BSS)
- Division des statistiques conjoncturelles (DSC) qui compte trois bureaux :
 - o le bureau des prix ;
 - o bureau des échanges extérieurs ;

- o bureau des enquêtes de conjoncture (BEC).

9.2- Direction des Statistiques Démographiques et Sociales (DSDS)

➤ La DSDS a pour missions :

- Concevoir et analyser les recensements de population et de l'habitat ;
- Concevoir les bases de sondage sur les ménages ;
- Concevoir et analyser les enquêtes démographiques ;
- Suivre les statistiques d'état civil ;
- Faire les estimations de population ;
- Faire les projections démographiques ;
- Suivre les mouvements de population ;
- Collecter régulièrement des données administratives sur la population ;
- Apurer les fichiers d'enquête ;
- Organiser la collecte régulière des données administratives à caractère social et sur le niveau de vie ;
- Analyser et suivre les conditions de vie, le profil de pauvreté et le développement humain durable ;
- Concevoir des indicateurs de mesure de la qualité de vie et assurer leur suivi ;
- Produire des indicateurs de suivi-évaluation du DSRP et des indicateurs d'atteinte des OMD ;
- Evaluer l'impact des politiques publiques sur les diverses dimensions des conditions de vie ;
- Concevoir, Suivre et analyser les enquêtes auprès des ménages sur le niveau de vie, la consommation et la pauvreté ;
- Coordonner l'Observatoire des Conditions de Vie, du Développement humain et de la Pauvreté.

La Direction des Statistiques Démographiques et Sociales est chargée de la conception de l'exécution et de l'analyse des enquêtes et recensements démographiques, ainsi que des enquêtes socioéconomiques auprès des ménages. Elle comprend trois (03) divisions :

- ❖ Division du recensement et des statistiques démographiques (DRSD) structurée en deux (02) bureaux :
 - o Bureau de la conception des méthodes et d'analyse sociodémographiques (BCMAS) ;

- o Bureau de l'Etat Civil et des projections démographiques (BECPD) ;
- ❖ Division des Statistiques sociales, du suivi des conditions de vie et de la pauvreté (DSSSCVP). Elle comprend deux (02) bureaux :
 - o Bureau des statistiques sociales (BSS) ;
 - o Bureau du suivi des conditions de vie et de la pauvreté (BSCVP).
- ❖ Division des opérations de terrain qui comprend également deux (02) bureaux :
 - o Bureau de la cartographie (BC) ;
 - o Bureau de la collecte et de la supervision (BCS).

9.3- Direction du Management de l'Information Statistique (DMIS)

➤ **La DMIS a pour missions :**

- superviser la conception et la mise à disposition de l'infrastructure de base et des outils informatiques nécessaires aux différentes activités de l'ANSD. Elle gère aussi le centre de documentation et assure entre autres :
 - o la conservation des archives,
 - o le contrôle de qualité de l'impression des publications,
 - o la gestion des relations avec les usagers de la statistique et
 - o la promotion de la culture statistique au sein de la société.

La **DMIS** est composée de deux divisions :

- ❖ La Division des Systèmes d'Informations et des Bases de Données nationales (DSIBD) avec ses quatre Bureaux :
 - o le Bureau de l'Informatique, du Développement des applications et des réseaux ;
 - o le Bureau du Traitement des Données d'Enquête ;
 - o le Bureau de la cartographie, de la gestion des bases de sondage et de la numérisation des données ;
 - o le Bureau de gestion des bases de données.
- ❖ La Division de la Documentation, de la Diffusion et des Relations avec les Usagers (DDDRU) qui comprend deux Bureaux :
 - o le Bureau de la Diffusion et des relations avec les Usagers (BDRU) ;
 - o le Bureau de la Documentation, des Publications et des Archives (BDPA).

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

La présentation des résultats se fera à la lumière des centres d'intérêt abordés dans les questionnaires. Lors de l'analyse des données, l'accent sera mis sur les agents interrogés compte tenu du faible taux de réponse aux questionnaires.

Section 10 : Caractéristiques des enquêtés

Les résultats de nos enquêtes ont montré que 39 agents ont répondu aux questionnaires sur une population cible de 173 agents pour l'ensemble des trois directions de notre champ d'investigation. Le nombre insuffisant de réponses est dû entre autres un regard critique des enquêtés malgré que nous leurs avons garanti la confidentialité des informations à recueillir.

Tableau 4: Répartition des effectifs ayant répondu par Direction

Direction	Effectif total	Effectif de réponse	Pourcentage (%)
DSECN	59	21	35,59%
DSDS	81	15	18,52%
DMIS	33	3	9,09%
Total	173	39	22,54%

Source : Notre enquête, avril 2015

Ce tableau ci-dessus révèle un taux de réponse trop faible avec 22,54% des agents ayant répondu et cela peut être dû à la non-motivation des agents à cette étude d'analyse des besoins de formation ou au simple refus à cause de la tension sociale constatée. Seul au niveau de la DSECN où le taux de réponse est assez important avec 35,59 % et quant à la DMIS, les agents de cette direction ne se sentent pas statisticiens ce qui s'est traduit par leur faible taux de réponse (9,09%).

Par ailleurs, il faut souligner qu'aucun directeur de ces directions n'a accepté de répondre aux questionnaires qui leur sont adressés. Cela s'explique du fait qu'ils étaient pris par d'autres priorités, ce qui ne leur a pas permis de remplir le questionnaire dans les délais impartis.

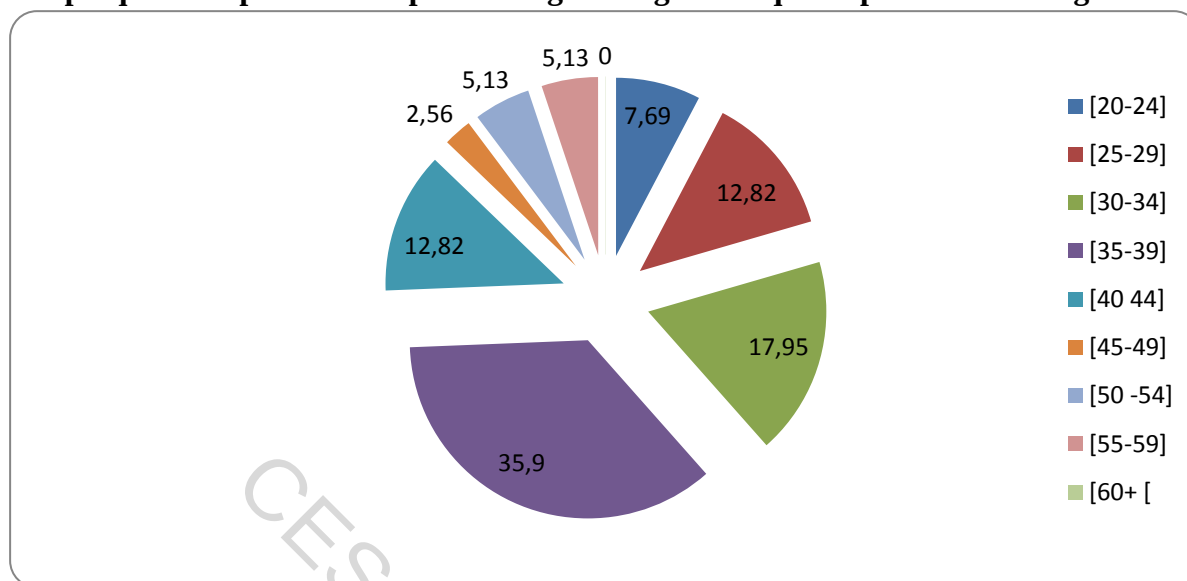
Tableau 5: Répartition des enquêtés par sexe et par âge

Tranche d'âge	Femme	Homme	Effectif	%
[20-24]	2	1	3	7,69
[25-29]	1	4	5	12,82
[30-34]	4	3	7	17,95
[35-39]	3	11	14	35,90
[40-44]	1	4	5	12,82
[45-49]		1	1	2,56
[50-54]		2	2	5,13
[55-59]	2		2	5,13
[60+]				0
Total	13	26	39	100%

Source : Notre enquête, avril 2015

Le tableau 5 montre une prédominance des hommes parmi les enquêtés qui peut s'expliquer par le fait que 77,46 % des agents n'ont pas répondu aux questionnaires.

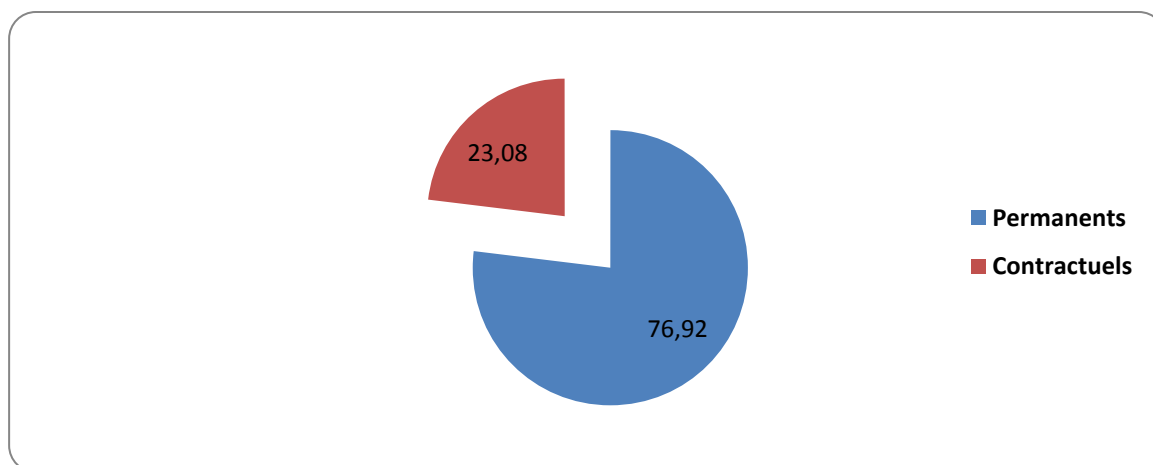
Graphique 1: Répartition en pourcentage des agents enquêtés par tranche d'âge



Le graphique ci-dessus présente la répartition en pourcentage des enquêtés selon l'âge. En effet, l'âge des enquêtés varie de 20 à 59 ans. Le graphique 1 montre une plus forte représentativité des agents enquêtés âgés entre 35 et 39 ans. En effet, 14 agents sur 33 se situent dans cette tranche, soit 35,90%. Ceci traduit une relative jeunesse des agents et présente une opportunité d'avoir des agents expérimentés qui sont loin de la retraite et par conséquent le renouvellement des ressources humaines n'est pas d'actualité.

Les agents âgés entre 50 et 59 ans à qui, il leur reste au plus 9 ans pour aller à la retraite représentent 10,26 % des enquêtés. L'admission à la retraite de cette population représentant 5,13% peut occasionner des dysfonctionnements en l'absence d'un dispositif de prévision des effectifs et des emplois au sein de l'Agence. Aucun agent en retraite engagé par l'agence n'a été interrogé lors de nos enquêtes.

Graphique 2: Pourcentage des effectifs enquêtés par statut professionnel



La majorité des répondants sont des agents permanents (76,92 %). Seulement 23,08 % des agents ont le statut de contractuel. L'agence doit accorder à ce nombre important de permanents une session de formation ou de renforcement des capacités pour une meilleure gestion des emplois permanents.

Tableau 6: Répartition des effectifs par niveau de formation initiale

Niveau de formation initial	Effectif
DFEM	1
Bac+2	1
Bac +3	1
Bac +4	18
Bac +5	16
Bac+6	2

Source : Notre enquête, avril 2015

Le tableau 6 montre une prédominance des cadres parmi les agents interrogés dans l'ensemble des directions techniques et d'appui de l'Agence. Cependant, l'essentiel de ces cadres interrogés sont plus des techniciens de la statistique (statisticiens ou démographes) que des cadres d'appui au métier de la statistique (économistes, sociologues, manutentionnaires etc.). Cependant, malgré le niveau d'étude élevé des agents, il est nécessaire de former certains agents au métier de la statistique et/ou de renforcer leurs capacités dans les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) appliquées à la statistique.

Tableau 7: Répartition des effectifs selon l'existence ou non d'un plan de formation

Existe-t-il un plan de formation ?	Effectif	Pourcentage
Oui	2	5,13
Non	22	56,41
Ne sait pas	15	38,46

Source : Notre enquête, avril 2015

Le tableau 7 montre que le niveau d'information sur l'existence d'un plan de formation à l'Agence est inégal selon les agents enquêtés. La majeure partie des agents interrogés 56,41% reconnaît que l'agence ne dispose pas de plan de formation. Sur l'ensemble des personnes interrogées 38,46% des agents n'ont aucune idée de l'existence d'un plan de formation et 5,13 % des agents ont affirmé que le plan existe. Ces résultats fournis, dans une Agence qui, en réalité, ne dispose pas d'un plan de formation, dénotent un manque de communication interne sur la politique de formation de l'Agence. Cette entorse à la communication réduit les chances d'un agent à s'inscrire dans d'un programme de formation au cas où il existerait dans l'Agence. Elle peut être expliquée par l'absence de communication descente entre le responsable des ressources humaines et le personnel.

Section 11 : Les demandes de formation

L'analyse des demandes de formation des agents interrogés nous a permis de sonder les besoins de formation de façon directe.

Les demandes de formation exprimées par les agents sont liées à l'ambition personnelle pour certains et pour d'autres, elles sont liées à leur travail. Les principaux domaines de formation formulés par les agents interrogés sont multiples et variées.

Tableau 8: Estimation des demandes dans le domaine de formation

Domaines de formation	Demande totale	Demande satisfaite	Taux de satisfaction en %
Anglais	1	0	0
Finance islamique	1	1	100
Gestion en informatique	1	0	0
Statistique et informatique	1	0	0
SIG	1	0	0
Suivi-Evaluation	2	0	0
Analyse de la pauvreté	2	0	0
Finances publiques	1	1	100
Modélisation	2	0	0
Méthodes quantitative avancée	1	0	0
Evaluation de la qualité des données et analyse démographique	1	0	0
Projection et analyse	1	0	0
Management	1	0	0
Démographie	1	0	0
Analyse des statistiques sociales	1	0	0
Total	18	2	11,11%

Source : Notre enquête, avril 2015

Le tableau 8 montre que deux (2) demandes sur 18 ont été satisfaites soit 11,11 % de satisfaction. Aucune demande dans le domaine de formation en statistique n'a été satisfaite.

11.1- Analyse des demandes de formations exprimées

Selon les résultats de nos enquêtes, les agents interrogés se sont exprimés sur la question de la demande de formation à l'Agence. C'est ainsi que la majorité des répondants 53,85 % disent n'avoir pas formulé une demande de formation contre 46,15% qui ont fait la demande (voir

tableau 9). Ce faible résultat dans l'expression des besoins de formation résulte du fait que plus de la moitié de la population cible n'a pas répondu aux questionnaires. Le nombre d'agent ayant besoin de formation pourrait être majoritaire si l'ensemble des agents ciblés ont répondu.

Tableau 9: Répartition des effectifs selon l'expression d'une demande de formation

Direction	Effectif		Pourcentage des demandeurs
	Oui	Non	
DSECN	8	13	20,51
DSDS	8	7	20,51
DMIS	2	1	5,13
Total	18	21	46,15

Source : Notre enquête, avril 2015

Sur l'ensemble des réponses 46,15 % des agents ont formulé une demande de formation dans des domaines listés dans le tableau 8. Il a été noté le même nombre de demandeurs au niveau de la DSECN et de la DSDS avec 20,51 % de l'ensemble des réponses contre un faible pourcentage enregistrés dans la DMIS c'est-à-dire 5,13% sur l'ensemble des enquêtés.

11.2- Satisfaction des demandes de formation

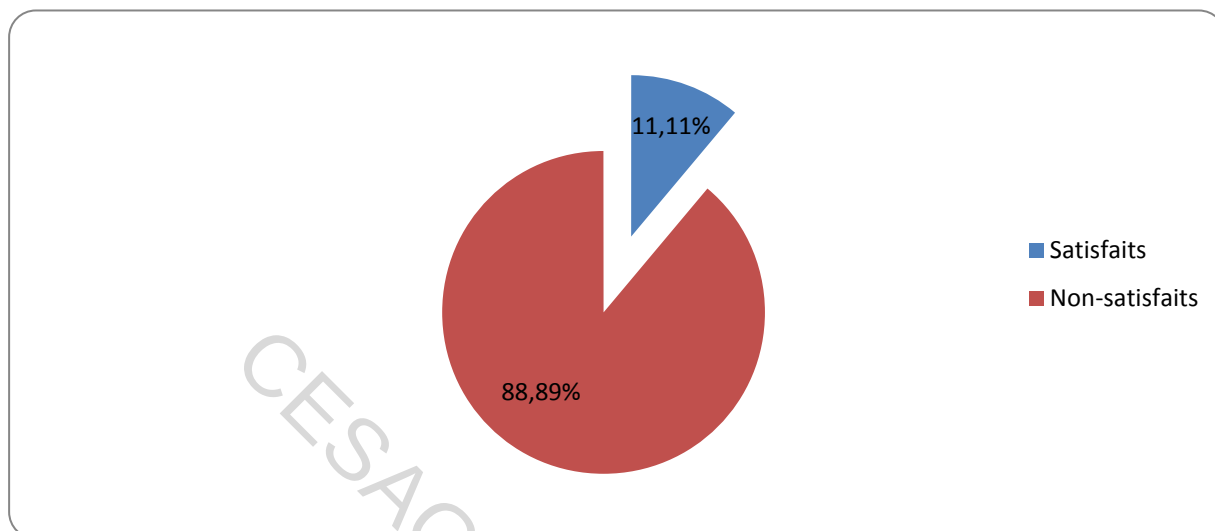
L'exploitation des données des enquêtes a permis d'avoir une appréciation de la satisfaction des formations demandées par les agents au sein de l'Agence. En effet, au cours de l'enquête, il leur était demandé si leurs demandes de formation sont satisfaites et dans le cas contraire, les agents devaient alors indiquer les raisons du non satisfaction. Après exploitation, on constate que sur l'ensemble des demandeurs recensés, seuls 11,11% des agents ont vu leur demande de formation satisfaite contre 88,89 % des agents interrogés ont dit que leur demande n'est pas satisfaite.

Selon les agents interrogés, pour l'essentiel des raisons de leur demande de formation à l'agence, il s'agit de :

- Publier dans les revues internationales ;
- Faire une bonne cohérence des corrections des erreurs de saisie ;
- Faire le suivi-évaluation des projets et programmes ;
- Maitriser les outils de collecte des données de terrain avec les NTIC ;
- Maitriser les nouvelles méthodes d'analyse démographique ;
- Maitriser les techniques d'élaboration des seuils de pauvreté selon les différentes optiques ;
- Manager une équipe ;

- Acquérir de nouvelles compétences ;
- Mieux exécuter les tâches du service ;
- Faire face aux nouvelles technologies.

Graphique 3: Pourcentage des demandes de formation satisfaites ou non



Le graphique montre que le taux de satisfaction des demandes de formation est très faible ce qui traduit que l'Agence manque de politique de formation continue de ses agents. L'essentiel des agents a besoin des formations de renforcement de capacités compte tenu de l'évolution de la technologie dans le domaine de la statistique et en général dans toutes les activités professionnelles.

L'essentiel des demandes de formation satisfaites sont effectuées par le biais d'un séminaire. Pour les raisons d'insatisfaction des demandes de formation, certains de ces derniers ne connaissent pas les raisons de la non-satisfaction de leur demande de formation, par contre d'autres ont avancé les raisons suivantes :

- l'absence d'une ligne budgétaire destinée à la formation des agents ;
- le problème de moyens de financement ;
- l'absence d'un plan de formation dans la structure.

Par ailleurs, d'autres agents ont déclaré que leurs dossiers de demande de formation ont été classés sans suite.

Les résultats du rapport sur l'enquête de satisfaction du personnel de l'ANSD, en 2013, révèlent que 21,0% du personnel ont dit que leur besoin de formation a été pris en compte par l'Agence contre 38,31% n'ont pas vu leur besoin pris en compte.

Section 12 : Les besoins de formation

Au cours de l'enquête, certains agents ont exprimé des formations souhaitées et des besoins de formation pour développer leurs compétences.

12.1-Formations souhaitées

La majorité des répondants souhaitent avoir besoin de formation (74,36 %) contre seulement 25,64 % n'en ont pas souhaité avoir besoin de formation.

Les thèmes de formation souhaités par les répondants sont nombreux et variés selon les objectifs visés par les uns et autres. Ils sont synthétisés dans le tableau 10 avec leurs objectifs.

Tableau 10: Synthèse des formations souhaitées par les enquêtés

Formations souhaitées	Objectifs /problèmes à résoudre
-Formation en Anglais -Formation sur les techniques nouvelles d'analyse des données -Formations sur les techniques de communication -Formation en comptabilité nationale -Formation en Gestion en informatique -Formation en ERETES (logiciel en commerce extérieur) -Formation en Programmations (Visual Basic,) -Formation en Passation des marchés -Formations en traitement et en analyse de données sociodémographiques -Formation en Excel -Formation en Suivi Evaluation -Formation en analyse de la pauvreté -Formation en économétrie -Formation en statistique appliquée en environnement -Formation continue en démographie -Formation en sécurité de réseau informatique -Formation en technique d'élaboration des comptes régionaux -Formation en finances publiques -Formation aux logiciels statistiques (SPSS, CPRO, STATA et SAS) -Formation en analyse économique -Formation en actuariat -Formation en bio statistique -Formation en Management -Formation en sondage -Formation en SIG -Formation aux études de recherche -Formation en méthodologie d'échantillonnage des enquêtes panels -Formation en analyse d'impact des politiques	-Pouvoir communiquer avec les statisticiens des autres pays -Exploiter les revues internationales -Approfondir les connaissances en comptabilité nationale -Elaborer des comptes -Piloter des projets et programmes -Maitriser des outils de traitement et d'analyse de données sociodémographiques -Se servir d'un SIG -Renforcer ma formation en statistique -Faire l'apurement et le traitement des données -Se spécialiser dans les études de population -Sécuriser le réseau informatique -Devenir un manager -Coordonner les activités et projets de la pauvreté -Avoir une base dans le domaine de l'environnement -Élaborer des comptes régionaux -Renforcer les compétences en finances publiques -Maitriser les nouvelles versions de logiciels statistiques -Faire des études économiques -Avoir un diplôme -Maitriser la méthodologie d'échantillonnage -Maitriser la conception des modèles d'équilibre général calculable (MEGC) -Maitriser un système de gestion de base de données -Faire de l'enseignement universitaire -Maitriser le calcul des seuils de pauvreté -Maitriser les techniques de pondération -Mesurer les impacts des projets du PSE

Source : Notre enquête, avril 2015

En plus de ces souhaits actuels des agents en besoins de formation, certains répondants ont émis d'autres souhaits en formation pour leur vie professionnelle comme les formations en :

- Suivi et évaluation ;
- Statistique des prix ;
- Finance de marchés ;
- Etude démographique ;
- Gestion axée sur les résultats ;
- Economie de développement ;
- Gestion ;
- Management ;
- Santé publique ;
- Comptabilité nationale ;
- Macroéconomie.

Cela montre que le besoin de formation est réel car en 2013, selon les résultats de l'enquête de satisfaction du personnel de l'ANSD, 76,63% des agents ont déclaré avoir besoin d'être formés soit 200 agents.

Par ordre de moyens privilégiés de formation, en général, par les agents interrogés, ces moyens sont listés comme suit :

- Séminaire ;
- Stage ;
- Formation-action ;
- Autoformation accompagnée ;
- Formation avec les pairs ;
- Autodidaxie.

Le moyen de formation privilégié par la formation-action est non moins important car il occupe la troisième place de choix privilégié des agents, ce qui traduit tout l'intérêt pour l'agence à définir un programme de formation.

12.2-Formations en compétences clés

Les compétences clés en tant que connaissances, aptitudes... sont fondamentales dans une Agence fondée sur la connaissance permettant de bien mener ses activités statistiques. Il est donc nécessaire d'identifier les besoins de compétences clés des agents des directions phares de l'agence dans le domaine de la statistique. Le tableau 11, nous donne une idée sur les compétences clés dans lesquelles, les agents souhaitent avoir une formation.

Tableau 11: Présentation des besoins de compétences clés selon le nombre de demandeurs

Compétences clés	Nombre de fois de la demande
Faire de la conception des enquêtes	11
Maitriser la collecte des données	10
Savoir faire la saisie des données	4
Faire le traitement des données	18
Concevoir des grilles d'analyse	17
Savoir-faire de la maintenance informatique	16
Pouvoir mettre en ligne un document	11
Autre (Analyser les données économiques)	1

Source : Notre enquête, avril 2015

12.3-Analyse des besoins de formation prioritaires

Pour mieux planifier le programme de formation de l'ANSD, il faut prioriser les formations selon les objectifs de l'Agence ou les objectifs du salarié qui lui permettent de faire son travail. Tel est l'objectif de la priorisation des formations souhaitées dans les compétences clés.

Tableau 12: Etat des besoins de formation prioritaires des agents enquêtés par Direction

Besoins	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18
Directions																		
DSECN	1	2	1	1	1	4	2	6			3	4	6	2	1	1	1	
DSDS	1					2		6			4	4	2	1				1
DMIS									1	1								
Total	2	2	1	1	1	6	2	12	1	1	7	8	8	2	1	1	1	1

Source : Notre enquête, avril 2015

Légende :

1 ; 2 ; 3 ; 4..... : nombre de fois que le besoin de formation est désigné prioritaire

B1 : Formation en Anglais

B2 : Formation en Management

B3 : Formation en Développement informatique

B4 : Formation en Comptabilité nationale

B5 : Formation en suivi évaluation

B6 : Formation en collecte des données

B7 : Formation en saisie des données

B8 : Formation en traitement des données

- B9 : Formation en SPSS
- B10 : Formation en Excel
- B11 : Formation en conception des enquêtes
- B12 : Formation en conception des grilles d'analyse
- B13 : Formation en maintenance informatique
- B14 : Formation en "postage" d'un document en ligne
- B15 : Formation en analyse des données économiques
- B16 : Formation en Gestion de projet
- B17 : Formation en modélisation
- B18 : Formation aux études post doctorales

En faisant une lecture du tableau 12 et en tenant compte du nombre de fois que le besoin de formation est désigné prioritaire par les agents interrogés, nous constatons que les besoins de formation prioritaires qui totalisent les points les plus importants, sont les suivants :

- B8 : Formation en traitement des données
- B12 : Formation en conception des grilles d'analyse
- B13 : Formation en maintenance informatique
- B11 : Formation en conception des enquêtes
- B6 : Formation en collecte des données

Ceci est une expression claire que les agents accordent une priorité aux formations liées à la statistique et à la maintenance informatique.

Selon le classement par ordre d'importance de points des besoins prioritaires, les 3 premières prioritaires des dix-huit (18) besoins sont :

- B8 : Formation en traitement des données
- B12 : Formation en conception des grilles d'analyse
- B11 : Formation en conception des enquêtes

Ainsi, l'Agence doit mettre l'accent sur ces trois besoins de formation dans le cadre de sa politique de formation ou de renforcement des capacités de ses agents.

Après avoir identification les besoins de formation des agents interrogés nous leurs avons demandés sur les raisons de se former. C'est ainsi que la majorité des répondants se forment pour progresser dans la vie professionnelle et la seconde raison de leur formation c'est pour avoir un poste de responsabilité comme le montre le tableau 13.

Tableau 13: Présentation des raisons de se former déclarées par les enquêtés

Je veux progresser	33
Je me sens dépassé	1
Je veux me reconvertir	1
Je dois changer de métier	2
Je veux un diplôme	4
Je veux améliorer mes revenus	10
Je veux avoir un poste de responsabilité	14
je veux être dans le réseau des experts	1

Source : Notre enquête, avril 2015

Selon les résultats de l'enquête de satisfaction du personnel de l'ANSD en 2013, 76,63% des agents ont déclaré avoir besoin d'être formés pour évoluer dans leur carrière et 67,62% ont besoin d'être formés pour faire leur travail.

Section 13 : Recommandations

La situation actuelle nécessite l'établissement d'un plan de formation qui permettrait d'assurer la mobilité professionnelle offrant ainsi aux agents la possibilité de diversifier leurs expériences et leurs compétences mais surtout d'être plus efficaces et efficaces dans l'exécution de leur tâche confiée par leur responsable hiérarchique.

Par ailleurs, nous formulons à l'Agence les recommandations suivantes :

- notifier à l'agent les raisons de la non satisfaction de sa demande de formation ;
- les chefs hiérarchiques doivent collaborer avec le responsable des ressources humaines dans l'identification des besoins de formation de leurs collaborateurs ;
- affecter une part du budget global de l'agence à la formation des agents ;
- offrir au personnel en activité la possibilité de faire la formation continue de mise à niveau ;
- développer la communication interne sur la problématique de renforcement des capacités agents de l'agence ;
- notifier aux agents la suite réservée à leurs demandes de formation ;
- inciter les responsables opérationnels et leurs collaborateurs à participer à l'élaboration du plan de formation de l'agence ;
- utiliser des stratégies d'identification des besoins de formation chez les agents dans l'exécution de leur tâche ;

- redynamiser la commission de reclassement des agents ;
- développer des programmes de formation par fonction ou poste : cette action permet à l'agent de trouver la formation adéquate et qui convient à son profil.

Conclusion partielle

L'ANSD est une grande structure qui a principalement deux grandes vocations que sont la production des données statistiques et la formation des statisticiens. Pour atteindre, les résultats escomptés, l'Agence doit développer une politique de renforcement des capacités et de formation de ses agents dans les domaines du traitement des données, de la conception des enquêtes, de la conception des grilles d'analyse et de la collecte des données.

Elle peut considérer la formation comme un facteur de motivation des agents et privilégier des formations de courte durée sous forme de stage ou de séminaire. Pour le maintien du climat social favorable, l'agence doit mettre l'accent sur la motivation pécuniaire des agents.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GÉNÉRALE

En définitive, les résultats de l'analyse de besoins de formation ont permis de mettre en place une banque d'informations précisant les besoins de formation mesurés des agents enquêtés et les formations prioritaires au sein de l'Agence.

C'est à partir de cette banque d'informations que sera élaboré le devis de la formation de l'agence nationale de la statistique et de la démographie.

Après l'analyse des résultats, il s'avère que les demandes de formation non satisfaites sont majoritairement avec 88,89% d'insatisfactions exprimées par les personnes interrogées. On remarque par ailleurs que les résultats montrent qu'une grande partie des agents insatisfaits sont des permanents. Ce faible degré de satisfaction des demandes de formation doit pousser l'ANSD à créer des relations de partenariat avec certaines écoles de formation en plus d'un budget destiné à la formation.

Pour répondre à la problématique de la recherche, on peut donc dire que les besoins de formation exprimés par les agents ne sont pas satisfaits.

Les résultats de la recherche auraient probablement été différents s'ils avaient porté sur une structure administrative publique.

L'agence aurait une bonne base des besoins de formation si une analyse croisée a été faite entre les besoins de formation identifiés par les agents et ceux liés au poste de travail définis par les responsables opérationnels.

Par ailleurs, ce mémoire de recherche permet également de proposer des solutions à mettre en œuvre pour améliorer la politique de formation actuelle de l'Agence. Cependant, il est nécessaire de mettre en relation ces solutions avec les performances des agents de l'agence qui se trouve dans un contexte de mise en œuvre de la politique de la Gestion Axée sur les Résultats.

Ce travail de recherche nous a permis aussi de mettre en application des connaissances acquises au cours de notre formation et de nos expériences professionnelles.

Ce travail nous a offert la possibilité de mettre à la disposition de l'Agence des données de bases pour l'élaboration d'un plan de formation et de revoir sa politique de formation de ses ressources humaines. Cependant, l'analyse des besoins de formation aurait révélé, au sein de l'Agence, plus amplement des avantages et des inconvénients du système de fonctionnement de la structure si l'étude était élargie à l'ensemble du personnel.

BIBLIOGRAPHIE

1-OUVRAGES GÉNÉRAUX

ALÉCIAN (serge), FOUCHER (Dominique) (2005) : Le management dans le service public. 2^{ème} édition Organisation, Paris, France. Pp 379-391. 446 pages.

AMEGANDJIN Julien, GOUNGOUNGA Cyril et GUEYE Amadou Talla (2008) : Cadre de référence pour l'élaboration de programmes régionaux de formation continue en statistique pour la période 2008-2012. Publication d'AFRISTAT, 56 pages.

ARDOUIN, Thierry (2013) : Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer. 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 293 pages.

BLANCHARD Catherine (2005) : La formation professionnelle : un outil vital pour l'avenir de l'entreprise. Librairie Vuibert, Paris, 480 pages.

Bureau Sylvie (2000) : Analyse des besoins de formation. Edition, Développement international Desjardins

CIFODECOM (2013) : Etude sur les besoins de formation dans les entreprises publiques tunisiennes. Analyse et synthèse des résultats.

CORA Brahim, Doina MALAI, Mélanie FOURNIER, Céline FARLEY et Francine GRAVEL (2012) : Analyse de besoins de formation : processus scientifiques reliés aux fonctions transversales de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ).61 pages.

FAISANDIER (S), SOYER (J) (2007) : Fonction formation. Paris, Eyrolles, 4^{ème} édition, 614 pages.

FALEK, Helene (2010) : Le guide de la formation professionnelle en entreprise. Edition Gualino. Paris : Gualino-Lextenso éd. , DL 2010 ; 1 vol. (331 p.). : couv. ill. ; 24 cm

LABESSE, Maud Emmanuelle (2008) : Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation, volet formation continue. Institut national de santé publique du Québec, Canada, recherche-formation et développement, 68 pages.

LESNE Marcel, BARBIER Jean-Marie (1977) : L'analyse des besoins en formation. Editions Robert Jauze, Paris.

MEIGNANT Alain (2009) : Manger la formation .8ème Éditions Liaisons, Paris, 370 pages.

RIVARD Patrick et LAUZIER Martin (2000) : La Gestion de la formation et du développement des ressources humaines. Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation. 2^{ème} ÉDITION, Presses de l'Université du Québec, 317 pages.

ROEGIERs Xavier et All (1992) : *Du concept d'analyse des besoins en formation à sa mise en œuvre. Formation et technologies-* Revue européenne de professionnels de la formation, vol. I, n° 2-3, 32-42. PP. 1-14

ROEGIERs Xavier, WOUTERS Pascale et GERARD François-Marie : Formation et Technologies – Revue européenne des professionnels de la formation, 1992, Vol.I, n° 2-3, 32-42.

2-RAPPORTS ET MEMOIRES:

BAUDEY, Bastien (2011) : Les besoins de formation dans les entretiens annuels d'évaluation : le cas du conseil général de l'aube. Mémoire, Master Management Stratégique des Organisations Parcours Gestion des Ressources Humaines, université de Reims Champagne Ardenne, 109 pages.

CHAIBOU, Aboubacar (2008) : Elaboration d'une démarche méthodologique pour une gestion qualité de la formation au sein de SAHELCOM- Niger. Mémoire, DESS AG, CESAG, Dakar. 61 pages.

Gorgui KEBE (2003) : Analyse des besoins de formation des techniciens audiovisuels : Exemple de la société nationale de Radio diffusion télévision du Sénégal. Mémoire DESS ingénierie de la formation, CESAG, Dakar, 55 pages.

LAVOIE, Marie-CLAUDE (2009) : Analyse des besoins en matière de formation des gestionnaires immobiliers de demain : résultats d'une étude. Mémoire, université du Québec à Montréal, 125 pages.

LIMAN Youssouf Ould (2002) : Analyse des besoins de formation des surveillants généraux des hôpitaux en Mauritanie. Mémoire DESS, Ingénierie de et gestion de la formation (IGF), 58 pages.

Rapport annuel d'activités 2010, ANSD, avril 2011, 83 pages.

Rapport des résultats de l'enquête de satisfaction du personnel de l'ANSD, 2013.

3-WEBOGRAPHIE :

Fonction Formation :

http://www.editionsorganisation.com/Chapitres/9782708136687/Chap6_Soyer.pdf

La gestion de la formation et du développement des ressources humaines : Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation. Par Patrick Rivard, Martin Lauzier

<https://books.google.sn/books?id=jJgQHDHUi0gC&pg=PA80&lpg=PA80&dq=3.3.+l%27identification+des+besoins+de+formation&source=bl&ots=vxrgxa0rxG&sig=tBxeZihbcKYUwPQ5F0mEncUkrRg&hl=fr&sa=X&ei=O7WrVNHPL4muU8i4g9gD&ved=0CBwQ6AEwAA>

[#v=onepage&q=3.3.%20l'identification%20des%20besoins%20de%20formation&f=false](#), consulté 08/01/2015

Etat des systèmes statistiques des Etats membres d'Afristat (2006) :
http://www.afristat.org/contenu/pdf/rsc/afristat_etat_sys_stat.pdf, consulté 08/01/2015

Méthode d'Analyse des Besoins de Formation d'un Problème, d'un projet, d'un emploi ou d'un Changement culturel.
http://www.ingegraph.com/editables/fr/doc/Trip_anabesoin.pdf, consulté 12/01/2015

Valérie Blondeau (2008) : L'élaboration d'une démarche d'analyse des besoins de formation : cas des responsables de dispositifs de formation agricole et rurale.
<http://www.agropolis.fr/formation/pdf/2008-memoire-vblondeau.pdf>, consulté 20/01/2015

Analyse des besoins de formation.
http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/35513_Document.pdf, consulté 25/01/2015

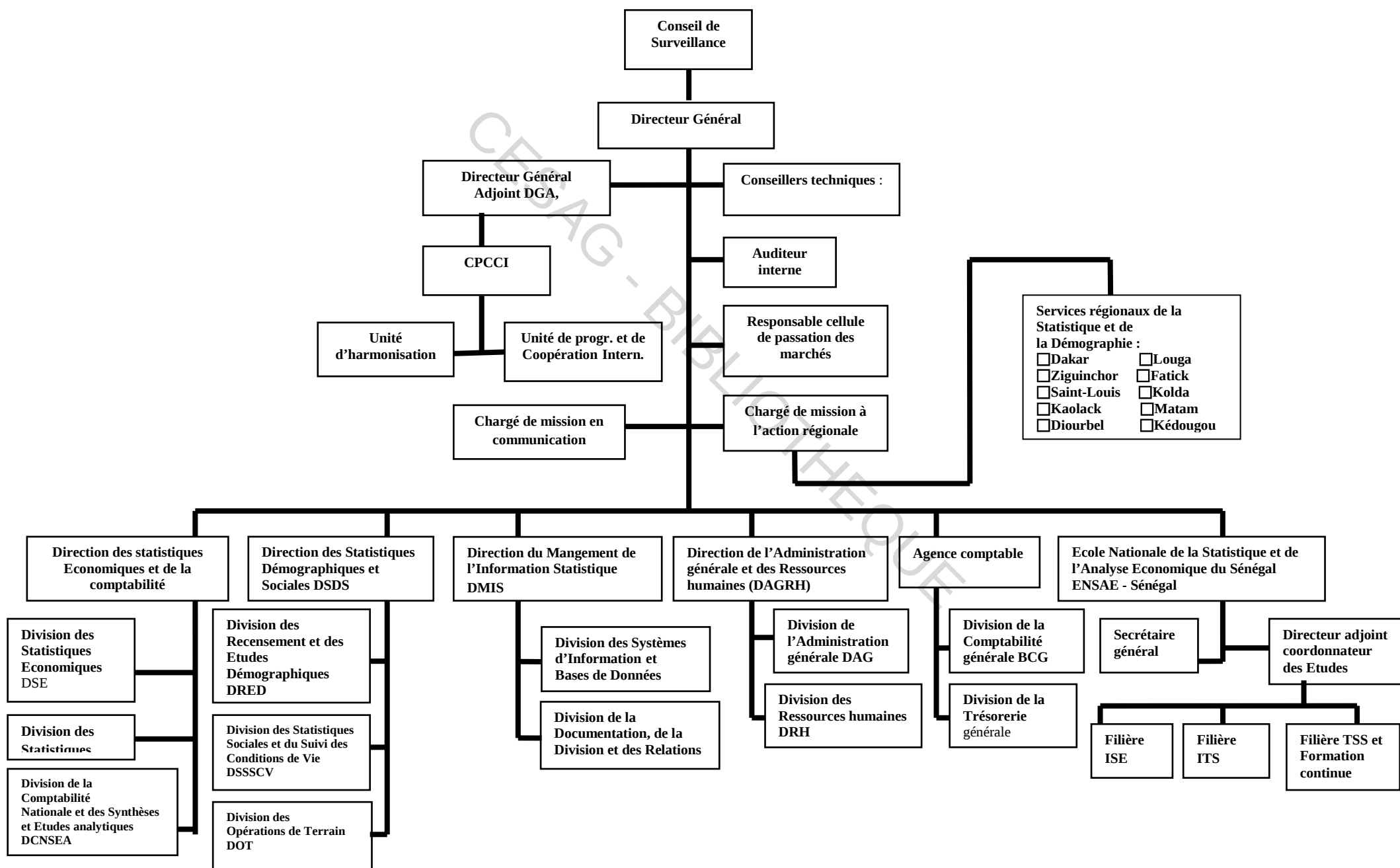
Etude sur l'identification des besoins en formation en ED dans les pays du CILSS / cas du Mali. <http://www.cilss.bf/predas/Activites%20par%20Pays/ML/20-Etude%20des%20besoins%20formation%20ED.pdf>, consulté 25/03/2015

Gédéon MANGA OKENGE (2006) : Impact de la formation professionnelle sur l'efficacité de l'entreprise. http://www.memoireonline.com/02/07/367/m_impact-formation-professionnelle-efficacite-entreprise8.html consulté le 20 /03/2015

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME ANSD



ANNEXE 2 : Lettre d'introduction

Djimé TIGANA

Dakar, le 05/05/2014

Stagiaire au CESAG en MBA-AG

E_mail : tiganad71@gmail.com

A

Monsieur le Directeur Général de l'ANSD

Objet : Réalisation d'un mémoire de fin de formation

Monsieur,

Je suis actuellement en formation au CESAG en MBA Administration et Gestion des entreprises. Dans le cadre de cette formation, je dois réaliser un mémoire de fin de formation dans une structure (entreprise) dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Votre Agence, leader dans le domaine d'activité de la statistique m'a tout de suite convaincu pour être la structure d'accueil me permettant de bien analyser mon projet de mémoire portant sur l' « analyse des besoins de formation du personnel d'une structure étatique au Sénégal : Cas de l'ANSD »

C'est pourquoi je souhaiterais avoir votre accord pour l'exécution de ce mémoire dans votre structure et de m'autoriser à l'accès aux données et à la documentation relative à l'Agence.

Dans l'attente d'une suite favorable, je vous prie d'agréer, **Monsieur le Directeur Général**, l'expression de mes salutations distinguées.

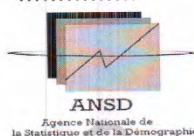
Djimé TIGANA

Stagiaire CESAG-MBA AG

ANNEXE 3 : Lettre de réponse du Directeur général de l'ANSD

République du Sénégal
Un Peuple- Un But- Une Foi

Ministère de l'Economie,
Des Finances et du Plan



N° 0665

MEFP/ANSD/DAGR/DRH

LE DIRECTEUR GENERAL

Objet : votre courrier du 05 mai 2014

Monsieur,

J'accuse réception de votre courrier cité en objet relatif à la rédaction de votre mémoire de fin d'études au CESAG.

Je vous informe que j'autorise mes services à vous recevoir au sein de la Division des Ressources humaines. A cet effet, je vous demande de prendre contact avec Madame Mame Coumba SAGNA, Chef de la Division des Ressources Humaines.

Vous lui transmettez la note méthodologique relative à votre projet de mémoire pour vous apporter toute l'assistance nécessaire.

Je précise, cependant que l'accès aux données de l'ANSD requiert le respect de la confidentialité. La consultation des documents se fera dans nos locaux.

A la fin de vos travaux, vous devrez déposer un exemplaire de votre mémoire à l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD).

M. TIGANA Djimé
Stagiaire au CESAG en MBA-AG

9 FEV 2015

Aboubacar Sédikh BEYE

Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) - Rocade Fann Bel-air Cerf-volant - BP 116 Dakar - REP. SENEGAL.
Tél : +221 33 869 21 39 / Fax : +221 33 824 36 15 – Email : statsenegal@ansd.sn ; statsenegal@yahoo.fr ; Site web : www.ansd.sn

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRES

A-Questionnaire destiné aux agents (DSECN, DSDS, DMIS)

Objet : Bilan des compétences et besoins

Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'élaboration de mon mémoire de fin de formation au CESAG et à cet effet, je sollicite votre collaboration car votre participation est extrêmement importante.

Nous attirons votre attention sur le fait que la confidentialité des réponses et la protection des personnes seront assurées.

1. Quel est votre genre ? Féminin ☐ Masculin ☐

2. Quel est votre statut professionnel dans l'Agence ? : Permanent ☐ Contractuel ☐

3. Cochez la classe d'âge correspondant à votre âge :

[20-24] ☐

[25-29] ☐

[30-34] ☐

[35-39] ☐

[40-44] ☐

[45-49] ☐

[50-54] ☐

[55-59] ☐

[60+] ☐

4. Nom de votre direction de tutelle

5. Quel est votre niveau de formation initiale ? :

6. Votre Agence a-t-elle un plan de formation ? :

Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐

7. Avez-vous exprimé une demande de formation à l'Agence ?

Oui ☐ Non ☐

-Si Oui dans quel domaine ?

8. Quels sont les problèmes à résoudre ou les objectifs à atteindre par cette formation demandée?

.....
.....
.....
.....
.....
9-La demande de formation exprimée est elle satisfaite ?

Oui ☐ Non ☐

9.a)-Si oui comment vous avez été formés ? :

-une formation délivrée par un organisme (à préciser)

-un colloque, séminaire ☐

-une formation interne à l'agence ☐

-autre à préciser.....

9.b)-Si non pourquoi la demande n'a pas été satisfaite ?.....

10-Actuellement, quelles formations souhaitez-vous et précisez les objectifs correspondant à ces formations ? :

Formations souhaitées	Objectifs

11. Quelles sont les compétences que vous souhaitez avoir dans votre vie professionnelle ? (si vous n'avez pas d'avis, sautez cette question)

1).....

2).....

3).....

4).etc.....

11.a)- Pour chaque compétence souhaitée, indiquez les moyens d'acquisition

1).....

2).....

3).....

4).etc.....

11.b)- Dites les finalités visées pour chaque compétence souhaitée.

1).....

2).....

3).....

4).etc.....

12-En général, quel moyen de formation privilégiez- vous ?

- stage ☐
- séminaire ☐
- autoformation accompagnée ☐
- autodidaxie ☐
- formation-action ☐
- formation avec les pairs ☐

13-Indiquez pour chacune des compétences clés suivantes si **oui** ou **non** vous avez besoin de formation ou de perfectionnement.

Compétences clés	OUI	NON	Précisions
Faire de la conception des enquêtes			
Maitriser la collecte des données			
Savoir faire la saisie des données			
Faire le traitement des données			
Concevoir des grilles d'analyse			
Savoir faire de la maintenance informatique			
Pouvoir mettre en ligne un document			
Autre à préciser			

Après avoir répondu la question n°13, vous aurez l'occasion de choisir, parmi vos réponses, trois priorités de formation.

Priorités	Moyens de formation suggérés

14)- Mettez une croix devant une de vos raisons de se former

Je veux me former parce que	Tout à fait	C'est un peu ça	Pas du tout
Je veux progresser			
Je me sens dépassé			
Je veux me reconvertir			

Je dois changer de métier			
Je veux un diplôme			
Je veux améliorer mes revenus			
Je veux avoir un poste de responsabilité			
Autre (à préciser)			

B-Questionnaire destiné aux directeurs (DSECN, DSDS, DMIS)

Objet : Bilan des besoins

1. Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans votre direction ?
Classez- les par ordre d'importance

Problèmes rencontrés	N° d'ordre
Formation insuffisante du personnel	
Insuffisance de personnel	
Problèmes de matériels informatiques	
Insuffisance d'ordinateurs	
Autres (à préciser)	

2. Avez- vous un programme de formation pour vos collaborateurs ?

Oui ☐ Non ☐

- a)-Si oui, citez les thèmes de formation programmée :

Thèmes	Moyens de financement de la formation

- b)-Si non dans quels domaines ci-dessous faut- il axer la formation de vos collaborateurs ?
Classez- les par ordre d'importance.

Domaines de formation	N° d'ordre
Collecte de données	
Traitement de données	
Analyse de données	
Logiciels de statistique	
Autres (préciser)	

3-Par ailleurs quels thèmes de formation avez-vous besoin réellement dans votre Direction ?

Thèmes de formation	Objectifs

4-Autres précisions/commentaires :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABRÉVIATIONS :	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES GRAPHIQUES	IV
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE	8
Introduction.....	9
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE.....	10
Section 1 : Définition de concepts	10
1.1-Le besoin.....	10
1.2- La formation.....	12
1.3-Le besoin en formation	13
1.4-Le personnel.....	14
1.5-La formation professionnelle	14
1.6- La compétence	14
Section 2 : L'analyse de besoin de formation.....	16
2.1-Les principes de base de l'analyse de besoin.....	16
2.2- Les difficultés liées à l'analyse de besoin.....	17
Section 3 : Identification des besoins de formation.....	18
3.1- Les types de besoins de formation	18
Section 4 : Niveaux d'identification des besoins de formation	20
4.1- Le champs d'identification des besoins de formation.....	20
4.1.1-Niveau de l'organisation	20
4.1.2- Niveau des postes	20
4.1.3- Niveau des individus	20
CHAPITRE II : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	22
Section 5 : Revue documentaire	22
Section 6 : Techniques de collecte de données	23
6.1- Stratégies d'identification des besoins.....	24
6.2- La méthode d'enquête	25
6.3- Les difficultés rencontrées sur le terrain	25
Section 7 : Traitement des données de terrain	26
Conclusion partielle.....	26
DEUXIÈME PARTIE : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE ET DES RÉSULTATS	27
Introduction.....	28

CHAPITRE III : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE.....	29
Section 8 : Création de l'ANSD.....	29
8.1-L'historique.....	29
8.2-L'organisation	29
8.2.1- Cellule de programmation, d'harmonisation, de coordination statistique et de coopération internationale (CPCCI)	30
8.2.2- Cellule de passation des marchés	30
8.2.5- L'Agence comptable	32
8.2.6- Les Services Régionaux de la Statistique et de la Démographie (SRSD).....	33
8.3- Les missions de l'ANSD.....	34
8.4- Les ressources humaines de l'Agence	35
Section 9 : Présentation du cadre d'étude	36
9.1- Direction des Statistiques Economiques et de la Comptabilité Nationale (DSECN) ..	36
9.2- Direction des Statistiques Démographiques et Sociales (DSDS)	37
9.3- Direction du Management de l'Information Statistique (DMIS).....	38
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	39
Section 10 : Caractéristiques des enquêtés	39
Section 11 : Les demandes de formation	43
11.1- Analyse des demandes de formations exprimées.....	43
11.2- Satisfaction des demandes de formation.....	44
Section 12 : Les besoins de formation	46
12.1-Formations souhaitées.....	46
12.2-Formations en compétences clés.....	47
12.3-Analyse des besoins de formation prioritaires	48
Section 13 : Recommandations.....	50
Conclusion partielle.....	51
CONCLUSION GÉNÉRALE	52
BIBLIOGRAPHIE.....	53
ANNEXES.....	56
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME ANSD.....	57
ANNEXE 2 : Lettre d'introduction.....	58
ANNEXE 3 : Lettre de réponse du Directeur général de l'ANSD	59
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRES.....	60
TABLE DES MATIÈRES	65