



**CESAG** CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**DEPARTEMENT : CESAG  
EXECUTIVE EDUCATION  
PARCOURS : INGENIERIE ET  
GESTION DE LA FORMATION**

**SPECIALISATION 1 :  
CONCEPTION ET GESTION DE LA  
FORMATION**

**Promotion 18  
(2017-2018)**

**SUJET :**

**FORMATION CONTINUE ET COMPETENCE DES  
AGENTS : CAS DE LA DIRECTION GENERALE DE LA  
PLANIFICATION ET DES POLITIQUES ECONOMIQUES**

**Présenté par :**

**Madame Aminata Diaw DIEDHIOU**

**Encadré par :**

**Pr Assane NDAO**

Enseignant associé au CESAG

Professeur agrégé à la FASEG

**Juillet 2020**

## **Dédicace**

A mon mari,

Je dédie ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Mes soutiens auxquels je dois beaucoup et sans lesquels je n'aurai sûrement jamais atteint ce niveau d'études ne peuvent pas tous être cités ici. D'ailleurs un bon nombre d'entre eux n'aurait jamais apprécié que je les nomme, dans la mesure où pour eux, m'aider à me réaliser est de l'ordre du devoir, lequel devoir ils se sont assujettis, avec le plaisir et la fierté de s'acquitter d'une responsabilité morale. Ma dette est grande envers ces derniers. Néanmoins, je me permettrai d'en spécifier et d'en nommer certains malgré le caractère imprudent d'une telle entreprise : citer n'est-ce pas prendre le risque d'oublier certains qui auraient mérité de l'être ? Certes, mais...

Je pense ici à mes parents, je ne saurai jamais les remercier à la mesure de leur contribution. Que Dieu leur prête longue vie ! Je manquerais à mes devoirs si je n'exprimais pas ma gratitude à mon adorable époux pour sa patience et son soutien indéfectibles et à mes enfants Suzanne, Woury, Djibril, Makhtar qui ont souvent souffert de l'absence d'une mère souvent partie pour ses études et ses obligations professionnelles. Mes remerciements vont également à l'endroit de mes sœurs et frères qui se sont toujours souciés de ma réussite (Khar, Khoudia, Boubacar et Abdou). Au Professeur Assane NDAO, mon encadreur, également, qui m'a singulièrement soutenu, assisté durant toute cette période avec une disponibilité maximale.

De plus, mes remerciements seraient incomplets, si je ne faisais pas mention de mes Beaux-parents partis rejoindre l'au-delà. Il a fallu que ma belle-mère garde mes enfants pour que je puisse replonger dans les études. A Pabeau et Mère SADIO, je dois beaucoup. Que le Tout Puissant leur accorde le paradis céleste. Je ne pourrais pas ne pas associer à ces remerciements toute ma belle-famille Diedhiou Kounda.

Je sais tout particulièrement gré à celui qui a cru en moi quand je n'étais qu'un simple agent, qui m'a donné des responsabilités et qui m'a ouvert les yeux (il continue d'ailleurs de le faire), afin que je puisse voir les opportunités qui s'offraient à moi. Je veux nommer SOGUE DIARISSO, ancien Directeur de la DPEE et Directeur général du BOS/PSE, à qui je dois beaucoup. Je n'ai jamais rien entrepris sur le plan professionnel sans ses conseils précieux, lesquels conseils ont toujours guidé le sens de mes actions et m'ont été d'une utilité remarquable. Je le remercie sincèrement et lui témoigne mon éternelle reconnaissance. A son ami intime et homonyme de mon fils, je tiens également à adresser mes sincères

remerciements pour m'avoir ouvert les portes du monde professionnel et pour avoir toujours été aimable à mon endroit. Merci beaucoup Grand Saïdou BA.

Si j'ai pu faire ce MBA, c'est parce que Monsieur Alioune THIOUNE, mon ancien Directeur de l'Administration et du Personnel m'en a donné l'occasion. En réalité, les cours se tenaient les matinées et mes obligations professionnelles ne pouvaient me permettre de les faire. Mais de par sa compréhension et sa disponibilité et son engagement à m'aider jusqu'au bout, j'ai pu assurer une présence à tous les modules. Qu'il trouve ici l'expression de toute ma gratitude. Un grand merci aussi à Madame Rokhaya CISSE qui était mon supérieur direct d'alors et qui a joué sa partition dans ce projet.

Je ne pourrai terminer sans citer nommément Ibrahima TRAOARE, un ami, un frère qui, au-delà des conseils, du soutien moral, n'a pas lésiné sur les moyens pour m'aider à disposer des articles dont j'avais besoin pour ce projet. Je le remercie du fond du cœur. Mes remerciements vont aussi à mes amies Mboré, Khady, Fatou, Ndamba, Oulimata, pour leur affection et leur amitié maintes fois renouvelées.

Remerciements particuliers à mes camarades de promotion MBA-IGF pour leur solidarité mais aussi au corps professoral, je citerai spécialement notre ami à tous Mouhamed Al amine DIOP. Le très disponible.

Sincères remerciements à mes collègues qui m'ont souvent accordé une oreille attentive et qui ont participé à ce travail, par leurs conseils et orientations : Monsieur Adama THIOUNE, Monsieur Cheikh GUEYE, Monsieur Albert KITAL, Moussa BALDE. Je remercie également tout le personnel de la Direction de l'Administration et du Personnel en particulier et celui de toute la DGPPE en général.

Du reste, que tous ceux dont les noms ne sont pas cités et qui m'ont soutenu d'une manière ou d'une autre sache que c'est tout sauf un manque de reconnaissance. Je vous adresse tous mes sentiments de reconnaissance renouvelée. Comment peut-on échouer avec autant de soutiens ?

## Liste des sigles et abréviations

- AFNOR** : Association Sénégalaise de normalisation
- CNCP** : Commission Nationale de la Certification Professionnelle
- DAP** : Direction de l'Administration et du Personnel
- DGPPE** : Direction Générale de la Planification et des Politiques Economiques
- GAR** : Gestion Axée sur les Résultats
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- INSEE** : Institut national de la Statistique et des études économiques
- MEFP** : Ministère de l'Economie des Finances et du Plan
- OCDE** : Organisation de coopération et de développement économique
- PSE** : Plan Sénégal Emergent
- RH** : Ressources Humaines
- TDR** : Termes de références

## Liste des tableaux et figures

### ➤ Les tableaux

Tableau 1 : Liste des questions se rapportant à la formation et aux compétences.....	26
Tableau 2 : Synthèse des questions contenues dans le guide d'entretien.....	27
Tableau 3 : Dépouillement Formation en Passation des marchés.....	32
Tableau 4 : Synthèse réponses Formation en passation des marchés.....	32
Tableau 5 : Dépouillement Formation en Gestion Axée sur les Résultats.....	34
Tableau 6 : Synthèse réponses Formation en Gestion Axée sur les résultats.....	34
Tableau 7 : Dépouillement Formation en Rédaction administrative.....	37
Tableau 8 : Taux de réponses Formation en rédaction administrative.....	37
Tableau 9 : Dépouillement formation anglais.....	39
Tableau 10 : Synthèse réponses Formation en anglais.....	39

### ➤ Les figures

Figure 1 : Formation en passation de marchés.....	33
Figure 2 : Formation en gestion axée sur les résultats.....	35
Figure 3 : Formation en rédaction administrative.....	38
Figure 4 : Formation en anglais.....	40

## Liste des annexes

Annexe 1 : Formation en anglais.....	54
Annexe 2 : Formation en GAR .....	55
Annexe 3 : Formation en passation des marches .....	56
Annexe 4 : Formation en passation des marches .....	57

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Sommaire

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iv
Liste des tableaux et figures .....	v
Liste des annexes.....	vi
Sommaire .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE : REVUE DE LA LITTERATURE .....	12
Chapitre 1 : CONCEPTS ET DEFINITIONS.....	13
Chapitre 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	23
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS .....	31
Chapitre 3 : PRESENTATION DES RESULTATS .....	32
Chapitre 4 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	41
CONCLUSION GENERALE .....	45
BIBLIOGRAPHIE .....	48
ANNEXES .....	53
TABLE DES MATIERES .....	60



CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Notre sujet étudie la contribution de la formation à la compétence des salariés. Face au besoin de développement continu des compétences pour s'adapter plus rapidement dans un contexte où les connaissances sont très vite dépassées, les organisations sont confrontées à de nouvelles réalités à tous les niveaux. Ainsi, la formation du personnel occupe une place privilégiée et centrale tant qu'elle est devenue un outil incontournable de mise à jour des connaissances et de progrès pour les l'entreprise.

A l'instar des autres pratiques RH développées dans les entreprises, elle apparaît comme un moyen efficace de valorisation des ressources humaines. Aujourd'hui que les organisations se sont rendues compte que les défis sont nombreux et variés, et que l'investissement dans la technologie ou en bourses ne suffisent plus pour être une entreprise compétitive, elles jugent pertinent et justifié de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion telles que la formation visant à développer le niveau de compétences. En réalité, l'excellence des organisations, leur compétitivité, la satisfaction de leurs clients et usagers, sont de plus en plus liées à la compétence des hommes et des femmes.

De ce nouveau contexte, se dégage même la finalité de la formation. En effet, les ressources humaines sont devenues une richesse importante et une source de compétitivité. Un personnel constamment formé est garant de la compétitivité de l'entreprise surtout face aux concurrents et aux nouvelles technologies qui requièrent une certaine adaptation rapide. Les ressources humaines constituent le principal capital de l'entreprise qu'il faut mobiliser, développer et sur lesquelles il faut investir.

Des études ont montré que les objectifs poursuivis dans le cadre des actions de formation sont variés. C'est par exemple l'étude menée par Speexx exchange en 2017, qui montre que 6% des responsables formation mesurent l'impact d'une formation sur leur service client, 4% sont capables de montrer que leur stratégie de formation a permis d'augmenter les ventes et 3% savent si l'offre de formation a permis de faire baisser le turnover. Plus d'un tiers des organisations (37%) mesurent la réussite de leur formation au nombre d'heures de formation suivies.

Autant de facteurs qui font que le développement des ressources humaines doit s'effectuer continuellement.

La formation est définie comme un processus conçu et mis en œuvre en vue de l'acquisition ou le perfectionnement d'une qualification pour une cible donnée (étudiants, travailleurs, etc.).

Dans la tradition française, la tendance est le plus souvent d'opposer éducation et formation. En effet, l'éducation est conçue comme un ensemble d'activités dites d'enseignement apprentissages proposées à des apprenants et visant un développement cognitif, psychologique, procédural et comportemental ne s'inscrivant pas dans une visée utilitaire explicite. Elle fait référence à un processus d'apprentissage plus en profondeur et sans fin, un public cible extrêmement varié : jeune et moins jeunes, non employables, pré-emploi, dans une perspective de réemploi. En d'autres termes, un système rigide et systématiquement soumis à un contrôle.

La formation quant à elle, est perçue comme un ensemble d'activités d'apprentissage proposées à des demandeurs et visant l'acquisition et/ou le développement de compétences professionnelles par référence à un processus d'apprentissage ciblé et nécessairement limité dans le temps, un public cible plus homogène (des professionnels, des jeunes se préparant à entrer dans le marché du travail). Elle renvoie à une finalité professionnelle, englobant des formes de distribution du savoir dans un contexte de travail, comme des stages en entreprise et des formations sur le poste de travail.

Selon le ministère de l'Éducation française, bien que l'éducation et la formation s'apparentent, toutes deux renvoient à un processus d'apprentissage destiné à développer les aptitudes, à enrichir les connaissances, à améliorer les qualifications ou les réorienter en fonction des besoins de l'individu et de la société. Il est toutefois possible de les distinguer en octroyant à l'éducation une dimension plus scolaire et à la formation une connotation socioéconomique, et liée à l'emploi.

Dans le contexte de l'organisation notamment en entreprise, la formation continue est celle qui intéresse le plus les employés. Elle se définit comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation. Elle est le plus souvent envisagée pour les employés souhaitant accroître leurs compétences traduisant ainsi un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et le savoir-faire nécessaires à l'exercice d'un métier.

Nous allons, dans le cadre de notre étude, nous intéresser à la formation continue en entreprise pour circonscrire notre champ de recherche et compte tenu du fait que la formation est l'activité phare de la gestion des ressources humaines qui touchent pratiquement tout le personnel.

Au Sénégal, l'évolution de la formation continue s'inscrit dans un cadre réglementaire. Si les premières dispositions légales ont intéressé surtout l'apprentissage, exemple les articles L.73 et L74 du code du travail du Sénégal, les dispositions qui ont suivi comme certaines conventions collectives, ont reconnu aux travailleurs le droit à la formation.

Ce droit peut être confirmé par certaines pratiques comme :

- la participation financière des employeurs qui ont obligation de verser un pourcentage de la masse salariale en faveur de la formation. Il représente le minimum de ce que l'employeur doit investir dans la formation des travailleurs pour assurer le développement de l'entreprise ;
- le congé individuel de formation qui est un droit reconnu par certaines conventions aux salariés durant une période pour se former. Généralement, le salarié doit jouir d'une certaine ancienneté ;
- la création de fonds de financement de la formation comme l'ONFP et le 3FPT qui constituent des leviers pour la performance des entreprises. Ces organismes tirent l'essentiel de leurs ressources de la contribution forfaitaire à la charge de l'Employeur (CFCE).

Dans cette optique, plus que jamais, les organisations ont plus ressenti, nécessairement, au-delà de l'aspect obligatoire, le besoin d'un personnel bien formé pour disposer des compétences requises pour assurer sa mission. En effet, les évolutions de la formation continue sont essentiellement dictées par les mutations technologiques et organisationnelles en cours qui appellent une mise à jour continue des compétences. Ces évolutions en faveur du développement de la formation continue prouvent qu'elle est un des outils privilégiés pour permettre aux salariés, une mise à jour permanente de leur savoir, savoir-faire et savoir-être.

Il faut noter que beaucoup d'organisations l'ont compris et accordent ainsi à la formation une place importante. L'administration publique n'est pas en reste.

C'est ainsi que dans les années 1980, la formation est devenue une nécessité pour plusieurs raisons :

- dynamiser le segment de la recherche ;
- constituer un élément de dialogue social puisqu'elle permet de rendre compte des projets d'évolution personnelle avec les impératifs de la productivité ;
- constituer un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité, puisque l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé (baddabous,2007).

C'est pourquoi, au Sénégal, la nécessité de développer les compétences dans les ministères s'est accentuée avec l'avènement du Plan Sénégal Emergent (PSE) qui constitue désormais le nouveau référentiel en matière de politique économique et sociale. Il vise, à l'horizon 2035, de disposer d'une économie performante et émergente, solidaire et équitable et qui ne laisse aucun domaine en rade. C'est ainsi que dans son volet social contenu dans l'Axe 2, le développement du capital humain occupe une bonne position. L'Etat cherche à travers cette nouvelle politique à disposer dans son administration d'un personnel compétent et capable de relever tous les défis organisationnels.

Dans ce contexte, la Direction Générale de la Planification des Politiques Economiques (DGPPE), a orienté ses missions conformément aux directives de l'Etat en matière de gestion des ressources humaines. Il convient de rappeler que depuis 2014, la DGPPE joue un rôle de leadership dans la gestion de l'économie, devenant une structure stratégique, organisatrice de la vie politique et économique. Ce changement important de paradigme requiert de sa part de disposer des meilleures ressources humaines. L'expression « ressources humaines » par son pluriel souligne la variété de compétences et le concours qui doivent être rassemblés (Gazier 2004).

Il est utile de rappeler que depuis quelques années, on assiste à une nécessité d'adapter l'administration publique aux changements qui s'opèrent dans l'organisation nationale et internationale. Cette situation a conduit la haute administration à s'intéresser davantage aux méthodes modernes de gestion et de management (notamment la Gestion axée sur les résultats), pour rechercher une meilleure utilisation de ses ressources (financières, matérielles et humaines). Cet engagement montre la pleine mesure de l'enjeu que constitue aujourd'hui la formation devenue un moyen d'améliorer les compétences de ses agents.

Pour cette raison, la DGPPE s'appuie depuis 2016 sur un programme de formations visant à valoriser ses ressources humaines pour anticiper, innover et maîtriser les compétences nécessaires aux différents métiers afin qu'elles soient plus aptes à produire efficacement des résultats. L'approche compétence vise à identifier, à mobiliser, à reconnaître pour ensuite favoriser le développement des compétences. C'est dans ce cadre que s'intègre la formation continue pour jouer le rôle de production de compétences comme l'affirmait Alain Meignant (1991).

L'enjeu de la pratique de formation réside dans le fait que du point de vue organisationnel, la DGPPE compte plusieurs entités, la formation dans son rôle de régulateur social contribue pleinement à instaurer la communication et un climat apaisé. D'autre part, les dépenses d'investissement en formation incitent les salariés à mieux s'imprégner de la culture d'entreprise. Aussi, la question du développement des compétences est cruciale pour qu'une entreprise maintienne son élan par rapport aux concurrents. La formation contribue grandement à améliorer la performance et le positionnement concurrentiel d'une organisation. De plus, pour pouvoir évoluer et anticiper sur les changements, les organisations doivent miser sur le développement des compétences. Grâce à ses compétences, l'homme est capable de créer, de maintenir ou de développer ses propres aptitudes et son rendement est tributaire à ses habiletés, comportements et attitudes.

Au niveau des salariés, la formation fait l'objet d'une grande attente. La formation est présentée non seulement comme un outil d'adaptation des salariés mais comme un moyen de développement personnel et de promotion sociale. Pour travailler, l'individu, en plus de s'adapter doit développer une certaine forme de compétences. Celles-ci devraient lui garantir une employabilité, c'est-à-dire lui permettre de remplir les conditions nécessaires au maintien dans son emploi ou la possibilité de trouver facilement un travail nouveau au cas où celui-ci lui échapperait.

Cependant, les souhaits des collaborateurs peuvent le plus souvent être à l'encontre de ceux de l'organisation. Généralement, l'agent cherche à avoir une meilleure maîtrise de son métier, à se préparer à des changements professionnels et des mutations internes (gestion de sa carrière). La formation doit permettre à chaque personne indépendamment de son statut, d'acquérir, d'actualiser les connaissances et les compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins à un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. Selon Caron (1994), les facteurs de succès de la formation continue au

sein d'une entreprise sont possibles si les activités de formation contribuent à une stratégie globale, reçoivent l'adhésion des personnes, répondent à des besoins bien identifiés et bien ciblés et permettent de construire des compétences vérifiables et reconnues.

Seulement, il faut noter que malgré les efforts des autorités dans ce sens, la formation continue ne produit pas les résultats escomptés. Le retour sur les dépenses en formation n'est pas toujours positif avec les programmes de formation sur le développement des compétences (Diagnostic Cabinet Dalberg) même si la littérature managériale et professionnelle a tenté de conforter le lien positif, la question demeure toujours « une boîte noire ». En effet, la compétence répond aux questions suivantes : « que faut-il savoir et savoir-faire pour bien exercer les activités ? Que faut-il apprendre en plus ? ». Des questions auxquelles il est souvent difficile d'apporter toutes les réponses nécessaires.

Le constat qui se dégage généralement dans l'Administration, plus particulièrement à la DGPPE, fait état d'une pratique de la formation limitée. Il faut reconnaître qu'on sait peu de choses sur les réelles motivations des programmes de formation. La préoccupation principale des Directions se focalise sur la construction du plan de formation en occultant son adéquation aux besoins de compétences. Un diagnostic organisationnel et fonctionnel mené en 2013 par le Cabinet Dalberg a mis en exergue les limites de la pratique de formation continue, en général.

En effet, les sessions de formation sont la plupart du temps organisées en fonction des besoins immédiats notamment au coup par coup. Les formations ne résultent pas directement pour la plupart d'un besoin exprimé par les services. Il n'y a alors pas de véritables réflexions sur les besoins auxquels l'organisation est confrontée.

S'agissant des activités de formation, elles sont basées sur des pratiques traditionnelles, disparates et souvent dépourvues de logique. La pratique obéit à la somme des besoins exprimés par les salariés ou le plus souvent l'utilisation de programmes ponctuels ou d'invitations reçus d'organismes divers. Il s'agit le plus souvent des décisions peu fondées et spontanées souvent dépourvues d'impact réel. Pour la plupart, ces formations sont destinées uniquement à satisfaire les souhaits des personnels sans rechercher préalablement l'objectif : une manière de faire plaisir aux salariés.

A cela s'ajoute l'absence d'une véritable politique de formation. En réalité, la politique de formation traduit une volonté exprimée par la Direction générale, engageant toute l'entreprise et portant sur des axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation (Meignant, 1991). La pertinence même d'une politique de formation s'apprécie en fonction des orientations stratégiques d'une organisation donnée. Il paraît donc évident qu'une absence d'alignement managérial pour la mise en œuvre des stratégies de formation biaise a priori la quintessence même de la pratique.

De plus, d'après le rapport sus indiqué, les compétences acquises le plus souvent ne servent pas à des actions concrètes sur le plan professionnel notamment dans la mise en œuvre pratique des compétences acquises, la responsabilisation des formés après leur retour de formation, l'évaluation de l'impact de cette formation pour identifier si l'écart est comblé.

Cette situation n'est pas sans conséquence sur le plan individuel avec une démotivation notée chez certains qui préfèrent s'autofinancer et se donner ainsi la possibilité de pouvoir prétendre à d'autres postes au lieu de compter sur les formations organisées en interne et n'ayant pas d'influence sur leur carrière mais également sur leur rémunération ou leur promotion. C'est ce qui développe chez certains, un scepticisme quant à sa réelle pertinence ou son éventuelle implication dans leur carrière (Dalberg, 2013).

Aussi, le diagnostic du Cabinet a fait ressortir l'absence d'une évaluation objective efficace pour les actions de formation. En effet, l'évaluation post formation constitue un effet de mode car conçue pour respecter une certaine démarche d'ingénierie de la formation sans aucune exploitation par la suite. Alors que l'objectif de toute activité de formation doit viser la performance individuelle qui se mesure à travers notamment les compétences individuelles à acquérir et pouvant être évaluées en termes de compétences acquises réellement.

Comme nous pouvons le constater, la nécessité de mettre en place un plan de formation dans un tel contexte n'est plus à discuter. C'est pourquoi, la DGPPE travaille à mettre en place une politique de formation qui nécessite une mise à jour continue tout en produisant les compétences nécessaires chez les collaborateurs. Ce qui importe pour les organisations, c'est de disposer de programmes de formation qui puissent garantir des retombées positives pour l'organisation et pour les collaborateurs. C'est dans ce sens que la formation pourrait être considérée comme un instrument privilégié des activités de la gestion des ressources humaines et une préoccupation au point de ne plus être considérée comme un coût mais plutôt



comme un investissement. Plus précisément, son opérationnalisation devrait permettre la production de compétences individuelles. D'autant plus qu'en proposant à son personnel des programmes de formation, la DGPPE vise le maintien des compétences afin de permettre une évolution dans le poste de travail.

D'après Thélot (1993), trois perspectives sont visées généralement dans les objectifs de formation : l'efficacité, l'efficacé et le rendement.

L'efficacité se rapporte au fonctionnement en s'intéressant au coût, à la valeur marchande. Elle vise une portée strictement commerciale. L'efficacé quant à elle s'intéresse non seulement au fonctionnement mais va au-delà en s'attachant aux résultats attendus. Quant au rendement, il vise justement le rapport entre les résultats et les coûts.

Toutefois, un bon ciblage des programmes de formation des agents pourrait participer grandement à l'atteinte des objectifs stratégiques de la DGPPE tout en préservant les intérêts des salariés.

Selon la littérature, il apparaît que la formation continue constitue l'activité susceptible de développer les compétences du personnel dans une organisation. Afin de relever les défis en termes de management, d'innovation, de prospection et de développement de la politique économique et sociale, la DGPPE ne peut miser que sur les compétences de ses ressources humaines qui déterminent en partie sa productivité. Elle doit dans ce cas tout faire pour faciliter le développement des compétences de son personnel en le considérant comme une ressource stratégique Lawler (1986). Toutefois, malgré que la pratique de formation soit bien ancrée, elle laisse apparaître certains écueils décrits précédemment. Ces écueils pourraient avoir comme conséquences, le plus souvent, une stagnation des connaissances empêchant le développement des compétences au niveau des collaborateurs de la DGPPE. Ainsi beaucoup d'interrogations sont nées notamment quant à son développement, son rendement vis-à-vis des agents.

Ce qui nous amène à nous poser la question suivante : quel serait l'effet de la formation sur les compétences des agents de la DGPPE ?

Autrement, qu'est-ce que la pratique de formation permet d'améliorer chez le salarié ? Quel rôle devrait jouer la compétence ? Quel est le lien entre les deux phénomènes ?

A partir de ce moment, notre travail de recherche va se fixer un objet général et des objectifs spécifiques :

### **Objectif général**

L'objectif général de notre recherche est de vérifier les faits de la pratique de formation sur les compétences des agents.

### **Objectifs spécifiques**

Comme objectifs spécifiques, nous retiendrons les points suivants :

- Caractériser la pratique de formation ;
- Caractériser le phénomène de compétence des agents ;
- Vérifier le lien entre pratique de formation et compétences des agents.

### **Intérêts de l'étude**

Notre étude a un double intérêt : théorique et pratique. Dans un cadre théorique, notre recherche propose un modèle contextuel de la relation formation et compétence. Elle devra susciter des réflexions vers de nouveaux paradigmes de gestion des compétences particulièrement dans le secteur public.

Dans la pratique, notre recherche peut être bénéfique pour la DGPPE. En effet, elle pourrait servir de cadre de contrôle, d'évaluation des programmes de formation en lui permettant de corriger les dysfonctionnements, s'il y a lieu, mais aussi de redéfinir la politique de formation continue. La formation étant considérée comme une variable d'ajustement présente au cœur du dispositif RH, ce travail pourrait permettre d'étudier les voies et moyens à investir pour contribuer à l'amélioration de la politique de formation en place et aider la fonction Ressources humaines.

### **Méthodologie**

Dans le cadre de la présente recherche, notre méthodologie s'est inscrite dans un cadre épistémologique avec une logique positiviste dans l'unique but de découvrir la vérité sur le terrain. Nous avons dans cette dynamique, opté d'utiliser une démarche qualitative et une analyse des données en usant de statistique descriptive et une analyse de contenus.

Le plan de notre travail est ainsi structuré. Outre l'introduction générale, notre travail s'articule autour de trois parties. Le premier chapitre traite du cadre conceptuel et de la revue de la littérature pour camper les concepts de formation et de compétence. Ensuite, nous avons tenté de décrire la méthodologie à partir d'une démarche qualitative qui nous a menée, en dehors de notre propre observation, à des entretiens directs et semi directs. Le dernier chapitre est consacré à la présentation des résultats ayant fait l'objet d'analyse et aux recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE : REVUE DE LA**  
**LITTERATURE**

## Chapitre 1 : CONCEPTS ET DEFINITIONS

### 1.1. La pratique de formation

La formation fait l'objet de plusieurs recherches et expériences. D'après Devaud (1997), parler de la formation, *c'est parler du plus vieux métier au monde* car, dès l'apparition de l'homme, la transmission du savoir et du savoir-faire a été quelque chose d'important. Ce qui nous pousse à nous poser la question suivant : de quoi s'agit-il ?

#### 1.1.1. Définition

Dans le dictionnaire Larousse, la formation est par définition l'action de donner à quelqu'un, à un groupe les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité. Selon l'Encyclopédie de Développement, la formation continue est le moyen de produire des compétences. Pour l'Institut national de la Statistique et des études économiques (INSEE 2011), la formation est assimilée à *toute action visant à assurer aux salariés, employés ou demandeurs d'emploi, une formation destinée à conforter, améliorer ou acquérir des connaissances professionnelles*. L'OCDE quant à elle, entend par formation professionnelle continue « *tous les types de formations organisées, financées ou patronnées par les pouvoirs publics, offertes par les employés ou financés par les bénéficiaires eux-mêmes.* » (OCDE, Regards sur l'éducation, 1997). Quant au Conseil de l'Education et de la formation (CEF) en Communauté française : la formation est définie comme « *toute formation professionnelle entreprise par un travailleur – personne exerçant ou non un emploi ayant des liens avec le marché du travail, y compris les travailleurs indépendants – dans la Communauté au cours de sa vie active.*

Plusieurs auteurs ont donné une définition particulière à la formation qui consiste à donner à tout individu les connaissances théoriques et/ou pratiques nécessaires à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. C'est un processus de transformation de l'individu en le faisant passer d'une situation à une autre par le biais d'un processus d'apprentissage quelconque.

D'après VALTER (2016), qui définit la formation comme « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* ». Pour LOUART (1991) : « *Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent leur*

personnalité en les aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ». Cette définition se rapproche de celle de Peretti (2007), qui considère la formation comme un ensemble de moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter à leur environnement. Dans cet ordre d'idées, Detang-Dessendre (2010) pense que la formation pourrait être retenue comme un outil qui vise l'amélioration de la productivité des salariés, soit directement sur le poste, soit en augmentant leur adaptabilité à des changements technologiques ou organisationnels. Candéau (1987) quant à lui considère la formation comme étant toute activité qui essaye délibérément, d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes ou attitudes d'une personne dans son travail. Evoquant la question, Bertrand Schwartz (2001), s'intéresse à l'objectif d'une formation en le définissant d'une manière opérationnelle citée in (DIMITRI Weiss, Ed d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.P42) : « elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions ». Cela nous fait penser à Meignant (2009), qui affirmait que la formation ne peut pas régler toutes les questions de l'entreprise mais que si elle est bien mise en œuvre peut aider l'entreprise à résoudre des problèmes. C'est dans ce sens que la formation peut être retenue comme un outil stratégique de pilotage permettant à l'entreprise de disposer de salariés compétents.

Dans le but d'analyser les enjeux de la formation, nous commencerons par nous faire une idée de la notion de formation en particulier à ses usages habituels. Ces types de formations nous permettront de disposer d'un éclairage conceptuel.

### **1.1.2. Usages du concept de formation**

Nous pouvons distinguer plusieurs types de formations : formation adaptation, formation développement des compétences, formation employabilité.

#### **➤ Formation adaptation**

L'objectif de toute organisation privée ou publique est la recherche de la compétitivité ou la satisfaction des besoins des usagers. Cela ne peut se réaliser sans la conjugaison de ses ressources internes. S'agissant des ressources humaines, leur contribution dans cette dynamique de compétitivité se situe dans leur capacité à répondre efficacement à toute situation de travail. La formation continue intervient en augmentant les connaissances des ressources humaines dans ce sens pour les adapter aux nouvelles méthodes, ou encore en

développant des comportements, des savoir-faire ou des savoirs être plus efficaces. Ce type de formation est le plus souvent utilisé dans le cadre d'une mise à jour des pratiques. Son objectif est d'adapter le personnel à tout changement et minimiser ainsi les risques de perturbation de la bonne marche de l'organisation. Cependant, elle ne garantit pas une promotion à l'issu car l'agent reste dans le même emploi.

#### ➤ **Formation développement des compétences**

Elle est conçue généralement pour développer les compétences des collaborateurs. Son usage se justifie par le fait qu'aucune connaissance n'est fixe : elle est très vite dépassée perdant ainsi son efficacité. En effet, face aux changements rapides de contexte, le besoin de développement continu des compétences se présente comme une nécessité vitale pour le maintien face à toutes les mutations technologiques et faire face aux concurrents. La formation constitue dans ce cas de figure, l'outil majeur de développement des compétences et de valorisation des ressources humaines d'une organisation.

#### ➤ **Formation employabilité**

**La formation employabilité** est un type de formation à caractère général. D'après El Akremi et Kalbous (2004), ce type de formation concerne plus les outils tels que l'Internet, l'utilisation des langues, les techniques de communication et d'information, qui se caractérise par un saut qualitatif dans le réservoir des compétences d'un individu.

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous intéressons, à la formation professionnelle continue des salariés et retiendrons la définition de l'OCDE de la formation professionnelle continue comme étant *tous types de formations organisées par les employeurs auxquels participent les salariés pour acquérir des connaissances et/ou qualifications nouvelles dans le cadre de leur emploi du moment, pour améliorer leurs compétences.*

Ce choix nous permet d'aborder la question de la compétence en s'intéressant à sa définition ainsi qu'à ses caractéristiques.

## **1.2. Compétence**

La compétence est une notion de la gestion des ressources humaines qui a donné lieu à de nombreuses recherches théoriques. Malgré ses multiples recherches, le concept est toujours en construction. C'est pour cette raison que certains théoriciens la considèrent comme un

gyroconcept, c'est-à-dire un terme polysémique, caractéristique d'un mot ou expression qui a plusieurs sens ou significations. Elle génère des définitions diverses. Il existe différentes acceptations de la compétence. Chacune peut avoir sa pertinence au regard des objectifs poursuivis.

### **1.2.1. Définition**

Etymologiquement, le mot compétence vient du latin *competens* qui signifie « *qui va avec* ». Dans le Dictionnaire Larousse (2016), on y définit la compétence comme *quelqu'un qui a le droit de connaître d'une affaire, capable de bien juger d'une chose, une connaissance approfondie reconnue et qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières*. Elle est considérée par la Commission Nationale de la Certification Professionnelle (CNCP) comme « *une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus* ». Le point de vue de l'AFNOR (Association française de Normalisation) sur la question se résume ainsi : *la mise en œuvre de capacités en situation professionnelles qui permettent de mener convenablement une fonction, une activité*.

Dans le jargon des ressources humaines, la compétence s'appréhende selon de nombreux concepts : aptitude, connaissance, qualification, savoir-faire, capacité, habileté. Elle se confond en général avec le concept de connaissance et de qualification. Pour certains la ressemblance est due au fait que la qualification et la connaissance constituent toutes deux des ressources pour l'organisation. Cependant, la compétence est différente de la connaissance et de la qualification. La connaissance est une action, le fait de comprendre, de connaître les propriétés, les caractéristiques, les traits spécifiques de quelque chose. Elle est universelle, elle est à la portée de tout le monde alors que la compétence est rattachée à une situation de travail (Ben Habdallah et Ben Mamlouk (2007). Pour Fernandez (2019), dans la revue *piloter.org*, la compétence n'est pas équivalente à la connaissance. « *Etre compétent c'est posséder les bonnes connaissances mais c'est aussi et surtout adopter les bonnes attitudes et mettre en pratique les bonnes aptitudes selon les situations* ». Elle résulte d'une combinaison de connaissances et de situations professionnelles. Quant au terme « qualification », il glisse vers celui de « compétence ». La qualification est perçue comme l'ensemble des connaissances, des aptitudes et des expériences que requiert l'exercice d'un emploi déterminé ou qu'est susceptible de mettre en œuvre un individu. Pour Le Boterf (1997), elle serait aussi



un jugement officiel relevant d'un ensemble de conventions collectives régissant la relation entre l'individu et l'organisation.

Après cet éclairage conceptuel entre les notions de compétences, connaissances et qualifications, nous décidons de séparer les notions et de nous intéresser uniquement à la notion de compétence à cause de son lien étroit avec la formation professionnelle continue.

Les chercheurs ont unanimement reconnu dans la quasi-totalité de la documentation que nous avons parcourue que la notion de compétence est difficile à définir pour quatre raisons : le sens du concept, la détermination de la compétence attendue du salarié, les modalités de mise en œuvre et l'identification des critères et indicateurs de mesure. Cette explication conforterait l'idée selon laquelle la notion de compétence est une notion valise.

Néanmoins, cela n'a pas été un frein pour eux. Beaucoup se sont lancés dans des essais de définition. C'est le cas de Fluck (2001) qui définit la compétence comme la combinaison de savoirs et de pratiques (savoir-faire) et de comportements professionnels (savoir être) qui permettent au travailleur de pouvoir faire face à des situations professionnelles évolutives. Cette notion dynamique se retrouve dans l'idée de Devaud (1997) pour qui la compétence s'exerce dans une organisation qui n'est pas figée mais ouverte. Elle subit donc les conséquences de l'évolution technologique et la recomposition des métiers. Coulet (2016), estime que la compétence serait un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être, déclinée dans le champ de l'éducation et de la formation en connaissances, capacités et attitudes n'intègre pas les caractéristiques de sa mobilisation. Meignant (1991), définit quant à lui la notion de compétence comme un savoir-faire professionnel reconnu et validé, observable en situation de travail. Ce que conforte Zarifan (1999) quand il avance que la compétence est indissociable à l'action. La compétence est contextualisée. Elle est "indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste. Dans cette lancée, Le Boterf (1994) insiste sur la nécessité de la mise en œuvre de la compétence. Pour l'auteur, le savoir agir renvoie à la notion de compétence requise, c'est-à-dire celle qui peut effectivement être mise en œuvre et qui sont intimement liée à une situation de travail dans l'organisation. S'agissant du terme « combinatoire », elle se justifie par le fait qu'il ne s'agit plus de faire une addition de termes pour raisonner en terme de combiner, mais réfléchir en terme de connexion de ressources personnelles et non de fragmentation ou morcellement. Les organisations doivent s'assurer que l'employé, face à une situation de travail particulière est capable de combiner et mobiliser de façon pertinente les ressources personnelles. Cette assertion est renchérie par Zarifan

(1999) qui estime que la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu pour des situations professionnelles auxquelles il est confronté

La définition basée sur l'énumération d'éléments sans aucune définition au préalable des concepts fait de la compétence une substance plutôt qu'un processus qui biaiserait sa définition alors que les auteurs insistent sur le fait que la compétence est liée à l'expérience acquise et l'énergie mobilisée pour promouvoir une approche par compétences qui constitue une référence pour la définition des objectifs pour les curricula. Une compétence ne se réduit ni à des savoirs, ni à des savoir-faire ou des comportements. Ceux-ci ne sont que des « ressources » que le salarié ne doit d'ailleurs pas forcément « posséder », mais qu'il doit être capable de « mobiliser » d'une façon ou d'une autre, en vue de la réalisation d'une tâche particulière, de l'avis de Coulet, (2016) qui réfléchit autrement sur ce point. Ce qui fait dire à Le Boterf (2018) qu'avoir des compétences est une condition nécessaire mais non suffisante pour être compétent.

Même s'ils ne sont pas nombreux, certains comme Devaud (1997), pense autrement. Pour eux la compétence n'a de signification, de lien particulier avec sa mise en œuvre. Pour Devaud, quelle que soit l'organisation, pour être compétitive, il a fallu et il faut encore travailler simultanément sur deux éléments : l'organisation du travail et le développement des compétences. La compétence suppose l'engagement d'un individu dans l'agir. La compétence est une caractéristique de l'individu. "Elle permet de centrer l'intérêt sur la personne indépendamment du contexte organisationnel.

Ainsi, nous retiendrons la définition de Flück (2001) qui définit la compétence comme la *combinaison de savoirs et de pratiques (savoir-faire) et de comportements professionnels (savoir être) qui permettent au travailleur de pouvoir faire face à des situations professionnelles évolutives.*

Pour ce faire, nous allons dégager les notions clés qui entourent le mot compétence.

### **1.2.2. Usage du concept de compétences**

Avant d'énumérer les types de compétences qui existent, il serait intéressant de s'arrêter sur les fondamentaux de la notion de compétence.

Parler de *compétence* renvoie souvent à la notion de *savoir-agir* mais dans un *contexte* notamment en situation de travail. D'après les chercheurs plus précisément Le Boterf, vouloir cantonner le concept dans une dimension statique biaiserait la compréhension de cette dernière. La compétence est *dynamique*, elle s'intègre dans un processus continu ce qui justifie d'ailleurs son lien étroit avec la formation continue. Elle ne peut s'isoler pour être définie. Elle s'inscrit dans une interconnexion de ressources. Développer les compétences ne suppose pas seulement que la personne dispose des acquis, connaissances, habiletés mais qu'elle soit en mesure à partir de ces dernières de construire de « combinatoire » appropriés. La compétence pourrait ainsi se voir sur l'angle *combinatoire*. De plus elle doit être *reconnue* : la compétence est déterminée par les tiers car l'individu n'agissant pas seul dans l'organisation, juger de sa compétence relève des autres collègues ou du supérieur hiérarchique. Il ne suffit pas de se déclarer compétent mais il faut que ce jugement puisse émaner des pairs.

La problématique de la notion de compétence dans les organisations s'opère le plus souvent à travers des notions : compétence individuelle ; compétence collective ; compétences de base ; compétences clés ; compétences transversales.

**1 - Compétence individuelle :** La compétence individuelle fait référence au salarié en situation de travail et est définie comme la capacité d'un sujet de mobiliser tout ou partie de ses ressources cognitives et affectives pour faire face à une famille de situations complexes. Elle est appréhendée comme l'ensemble des capacités et de volontés professionnelles présentes chez un acteur Ben Habdallah et Ben Mamlouk (2007).

**2 - Compétence collective :** La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité. Elle est considérée comme un ensemble de savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail combinant des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles de combinaison synergique de ressources.

**3 - Compétences réelles :** elle se définit comme une disposition à agir dans une famille de situation. Elle est particulière à chaque personne et lui appartient proprement. Une compétence intrinsèque à l'individu difficile cependant à cerner, pas directement saisissable, invisible et ne se manifeste que lorsqu'elle est mise en œuvre dans une activité. C'est une disposition à agir dans une famille de situation et correspond ainsi à un schéma opératoire.

**4 - Compétences clés** : L'OCDE définit les compétences clés comme les savoirs et savoir-faire indispensables pour participer à la vie de la société tout en soulignant que « chaque situation, chaque contexte, chaque objectif peut demander une constellation de compétences clés, dont la spécificité peut varier selon les circonstances ».

**5 - Compétences requises** : sont celles qui figurent dans les référentiels de compétences qui consistent à donner des points de repère à partir duquel l'agent mesure ses propres compétences.

Pour notre part, étant donné que nous nous intéressons à la formation en tant que facteur de développement en permanence des compétences des salariés dans l'entreprise et au regard des concepts que nous venons de parcourir, nous retiendrons que notre recherche sera orientée vers la relation entre la formation et les compétences. En effet, la formation jusque-là *visé* à améliorer le niveau de compétences des salariés au sein d'une organisation.

Pour notre part, nous estimons que la compétence à laquelle nous nous intéressons, notamment celle qui se rapporte au salarié, pourrait être définie en termes de résultat attendu à l'issue d'une action de formation.

### **1.3. Articulation formation - compétence**

Au terme d'un essai d'analyse des recherches menées par les auteurs sur la formation et la compétence indépendamment, nous constatons que les concepts sont liés même si le rapprochement des concepts n'est pas toujours chose aisée.

Autant la formation a fait l'objet de définitions claires, concises dans la littérature, autant le concept de compétence continue de susciter un débat quant à sa définition exacte. L'encyclopédie de gestion 1999, sous la direction de Robert le Duff, campe le débat sur la relation formation-compétence. En effet, en définissant la formation comme le moyen de produire des compétences, il met l'accent sur la relation qui existe entre action de formation et présence de compétences. Elle constitue l'objectif premier de la formation comme le déclarait Meignant (« produire des compétences »). Ce que renchérit les travaux de Guy le BOTERF (2004), qui estime que la formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions. Cependant, la formation ne peut être utile que si elle permet d'infléchir la courbe d'évolution professionnelle d'un individu ou lorsqu'elle permet d'améliorer les compétences d'un

individu à un poste donné. On pourrait dans ce cas parler de portée de la formation. La plupart des recherches montre aujourd'hui que le développement des compétences est une nécessité indiscutable pour faire face aux changements qui interviennent le plus souvent mais aussi assurer une certaine aisance face aux concurrents. Les compétences d'hier ne sont plus valables aujourd'hui et celles de maintenant ne seront plus d'actualité demain parce que les connaissances deviennent vite obsolètes. La formation continue est alors un atout majeur pour développer les compétences des ressources humaines. En outre, l'obsolescence de plus en plus rapide des savoirs et des compétences dans une économie basée de plus en plus sur l'innovation engendre un besoin fonctionnel accru de renouvellement des savoirs des travailleurs actifs. D'ailleurs, les entreprises qui cherchent davantage de performance ne lésinent pas sur les moyens pour parvenir à doter leur personnel de formation adéquate et selon les besoins tout au long de la carrière de chacun.

Selon la théorie du capital humain, les connaissances, les habiletés et les compétences détenues par les individus représentent, au même titre que les autres actifs corporatifs, une source de valeur économique pour la firme, souvent supérieure aux actifs traditionnels tels les machines, les immeubles. En se fondant sur ce principe, les tenants de la perspective universaliste soutiennent que la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines, telle le développement des compétences constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain. L'objectif de l'approche par compétences, est de transférer des enseignements en termes de contenus plutôt que d'une capacité d'action à atteindre par l'apprenant. L'intérêt centré sur le formé montre qu'au niveau des organisations l'attention est plus orientée sur l'agent. En effet, le professionnel aujourd'hui n'est plus seulement celui qui sait, mais aussi celui qui est capable de mobiliser ses compétences à la fois pour effectuer les tâches qui lui incombent et pour mieux maîtriser son parcours. En d'autres termes, il ne suffit plus d'être doté d'une expérience, mais plutôt de savoir la mobiliser pour agir et développer ses compétences, pour paraphraser Batal et Fernagu (2016). Autrement dit, il ne s'agit pas de maîtriser un mode opératoire inscrit dans une tâche, mais d'être capable de s'adapter à la classe la plus large de situations professionnelles : Il y a de l'intelligence au travail et cette intelligence, mobilisée en formation, est apte à générer du développement des compétences (Pastré, 2009).

L'approche « Resource Based View » quant à elle indique que le capital compétences détenu par les ressources humaines d'une organisation peut être un avantage concurrentiel. Ces

différentes approches et théories donnent à la formation et à la compétence, leur sens. En effet, l'objectif d'une entreprise en faisant de la gestion des ressources humaines est avant tout l'acquisition. Par la suite, la conservation des ressources humaines qui nécessite de les développer afin de les rendre meilleur. Le Boterf (2018) pense que c'est ce qui justifie la relation entre la formation et les compétences. La formation est dynamique et la compétence doit être mise à jour continuellement pour adapter les ressources humaines aux besoins de l'organisation.

Dans une démarche de GPEC, la formation et la compétence se rencontrent pour assurer un rôle stratégique. La formation consiste à combler l'écart qui pourrait exister entre la situation compétentielle actuelle et celle souhaitée. Pour cela, la GPEC aide à mieux identifier les déficits de compétences à partir du répertoire des activités et des compétences sur la base d'un diagnostic de ces écarts. Ces écarts quantitatifs et qualitatifs constituent les besoins en formation. C'est pour cela que la formation englobe plusieurs types (formation de base, formation de spécialisation, d'apprentissage, la formation continue, etc.).

La revue de littérature montre ainsi que la formation professionnelle avec ses multiples formes et facettes est la principale source de développer les compétences de l'individu.

Cependant, Lamri (2017), insiste sur le fait que le monde de la formation s'attache aujourd'hui encore à délivrer un contenu alors qu'il devrait viser l'acquisition de compétences stratégiques pour l'entreprise. En effet, la formation présente pratiquement deux grands aspects : la transformation de l'information et l'assimilation des connaissances. Il ne sert à rien pour la formation de miser sur les compétences métiers notamment s'intéresser aux savoirs et savoir-faire car cette catégorie est la plus représentative des objectifs de formation. Cela pose le problème de formation sur « *n'importe quoi* ». Il urge de miser aujourd'hui sur la contextualisation de la formation notamment, le fait de tenir compte des contraintes, besoins et préférences de chacun dans la formation et ce, dans le mode de transmission que dans la manière d'assimiler les connaissances (Leboterf, 2018).

## **Chapitre 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

### **2.1. Démarche méthodologique**

Notre ambition en s'engageant dans cette recherche est d'apporter des éléments de réflexion pour tenter de comprendre les effets de la formation continue sur la compétence individuelle des salariés.

Pour répondre à nos interrogations de départ, nous nous sommes proposé de découvrir la réalité à travers tout ce qu'on a observé et ce que la littérature nous a appris à travers les travaux de recherche. Pour cela, nous avons choisi de nous inscrire dans un cadre épistémologique positiviste. En effet, ce choix se justifie par le recul que nous avons pris pour mieux apprécier le phénomène dans l'unique but d'analyser la contribution de la formation sur la compétence du personnel.

Notre stratégie a tourné dans un premier temps autour d'une démarche hypothético- déductive pour la simple raison que nos interrogations sont issues de la littérature. Cela se justifie d'ailleurs par notre choix positiviste.

Dans une seconde étape, à travers une démarche qualitative, nous avons tenté d'étudier les données de la formation et des compétences en nous servant des acteurs. A notre avis, le personnel est mieux placé pour répondre aux questions relatives aux objectifs de la formation. En agissant ainsi, nous avons tenté de mesurer si l'objectif de départ a été atteint. Etant donné qu'il est un peu difficile de nous prononcer sur le délai que pourrait prendre les effets de la formation sur les compétences des agents, nous avons choisi une étude instantanée. En réalité ce choix se justifie par une limite de moyens, de temps et d'adhésion des acteurs. Aussi, nous tenons à préciser que nous ne visons pas une recherche basée sur l'étude d'un processus d'impact mais nous essayons de vérifier un lien entre deux phénomènes

Jusqu'ici nous avons retenu de mener le débat sur la production de compétences par la formation. Nous avons alors décidé de retenir le modèle selon lequel la formation a un effet positif sur les compétences.

Aussi, posons-nous à cet effet, l'hypothèse suivante : Investir dans les pratiques de formation serait source d'amélioration des compétences du personnel à la DGPPE.

### **2.1.1. La conception et administration des outils de collecte de données**

L'exploitation de la documentation disponible, nous a permis d'améliorer notre connaissance sur le sujet, cependant elle a aussi suscité des questionnements que nous avons tenté de mettre en exergue dans les outils interrogatoires destinés à notre cible pour un meilleur éclairage. Ainsi deux types d'outils ont été jugés pertinents pour y parvenir. Il s'agit d'un guide d'entretien et d'un questionnaire. Le premier a été administré à notre cible sous forme de focus groupe et le second a été administré individuellement au personnel qui était disponible à se prêter à l'exercice.

Ce qui est recherché en réalité est le fait de libérer l'interviewé et lui donner ainsi l'occasion de s'exprimer librement. Nous avons ainsi mené des entretiens directs enregistrés et retranscrits sur papier, auprès des dirigeants d'un haut niveau décisionnel notamment le Directeur général, le Directeur général adjoint, trois directeurs techniques, le Directeur de l'Administration et du Personnel, trois conseillers techniques et plus d'une dizaine de Chefs de Divisions. Chaque entretien a duré plus d'une trentaine de minutes.

Nous avons ainsi tenté de connaître les motivations du top management en s'engageant dans des programmes de formation destiné au personnel. L'intérêt de les interviewer réside dans le fait que ce sont les responsables des bénéficiaires des programmes de formation organisés par la DAP.

Nous nous sommes ainsi intéressés à la perception de la formation en général, sa mise en œuvre, et son impact par rapport à leur travail pour voir le lien qui existe entre les activités de formation et ses effets sur les compétences.

### **2.1.2. La constitution de la base de données**

L'exploitation de la documentation a permis de recenser l'ensemble des agents ayant bénéficié de formation durant la période couverte par notre étude. Il a été listé 241 agents sur la période 2016-2019.

Compte tenu de la diversité des formations, la base de données a été répartie selon les types de formation. Ce qui nous a permis de proposer pour chaque type ses outils de collecte d'informations.



Un échantillon aléatoire de notre étude a été tiré de la base de données à travers un taux de sondage de 10%. Celui-ci n'est pas représentatif mais cela se justifie pas la contrainte du temps à consacrer au mémoire mais aussi à la disponibilité des agents pour être plus exhaustif surtout en cette période de pandémie où l'essentiel du personnel est confiné. Ceux qui sont in situ représentent un effectif faible de la population totale de la DGPPE.

L'échantillon est composé de toutes les catégories : cadres, cadres supérieurs. En fait, nous n'avons pas fixé de limites ou de contraintes. Nous ne visons pas un échantillon représentatif parce que ne disposant pas d'une maîtrise de la disponibilité des agents ainsi que de leur niveau de collaboration, nous avons donc opté d'interroger tout agent qui soit disponible.

### **2.1.3. Exploitation des outils renseignés et présentation des résultats**

L'exploitation des résultats de l'enquête s'est faite à travers le logiciel Excel qui nous a permis de sortir les tableaux pour en faire des analyses mais aussi les éléments susceptibles d'expliquer le lien entre la formation et la compétence.

En amont, nous avons élaboré un questionnaire et un guide d'entretien qui étaient destinés au personnel et aux responsables. Le questionnaire est un des outils d'observation qui permet de recueillir des informations auprès d'individus ciblés et par la suite de les analyser dans le cadre d'une étude qualitative. Cette dernière exige le plus souvent des questions fermées qui permettent par la suite de disposer de données faciles à exploiter surtout dans le traitement statistique car les enquêtés répondent avec les mêmes termes.

Essentiellement, on peut retenir deux choses : les questions ont été construites sur la base de la conception et de l'opérationnalisation faites de la formation et de la compétence. Pour chaque type de formation, on s'est intéressé à la pratique dans les détails. Les questions tournent autour de celles inscrites dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Liste des questions se rapportant à la formation et aux compétences**

<b>Questions formation</b>	<b>Questions compétences</b>
Avez-vous bénéficié d'une formation ?	Selon vous la formation est-elle un moyen de produire des compétences ?
Etait-elle utile ?	Avez-vous réellement senti l'apport de la formation à la compétence à l'issue d'une formation ?
A-t-elle joué son rôle ?	Etes-vous devenu plus compétent ?
La formation a-t-elle répondu à vos besoins ?	Pensez-vous que vos capacités aient été renforcées ?
Les objectifs fixés ont-ils été atteints ?	Parvenez-vous maintenant à faire votre travail correctement ?
Est-ce que la formation vous a aidé à être plus compétent ?	Pouvez-vous dire que vous avez acquis de nouvelles connaissances ?
Les résultats étaient-ils conformes aux objectifs ?	Est-ce que ces connaissances vous servent dans votre travail ?
Est-ce que la formation était liée à votre plan de carrière ?	Parvenez-vous à combiner les savoirs acquis en situation de travail ?

Source : compile par nos soins

S'agissant du guide d'entretien, le même procédé a été utilisé pour les questions destinés aux agents notamment des questions relatives à la formation et celles relatives aux compétences. Les données ressorties des guides d'entretien ont été retranscrites et synthétisées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Synthèse des questions contenues dans le guide d'entretien**

Aspects liés à la formation	Aspects liés aux compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de capacités</li> <li>- Acquisition de connaissances</li> <li>- Evaluer sessions formations</li> <li>- Organiser plus de formations</li> <li>- Renforcer Budget formation</li> <li>- Esprit d'équipe renforcé</li> <li>- Formations par service</li> <li>- Formation adéquation avec poste</li> <li>- Démarche objective et inclusive choix des formations</li> <li>- Modules choisis appropriés</li> <li>- Absence adéquation formations / besoins</li> <li>- Thèmes formations Impertinents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation adaptée au poste.</li> <li>- Impact positif formation compétences agents</li> <li>- Formation produit compétences</li> <li>- Compétitivité renforcée</li> <li>- Benchmarking pour plus de compétences</li> <li>- Plus de possibilités de faire valoir ses compétences</li> <li>- Compétence mise en situation de travail</li> <li>- Amélioration technicité</li> <li>- DGPPE dispose personnel polyvalent</li> <li>- Rendement amélioré</li> </ul>

Source : compile par l'auteur

## **2.2. Présentation du cas : La direction générale de la planification et des politiques économiques**

### **2.2.1. Attributions**

La Direction générale de la Planification et des Politiques Economiques (DGPPE) a été instituée par le décret n° 2014-1171 du 16 septembre 2014, portant organisation du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP) modifié par le décret n°2017-480 du 03 avril 2017. Sa création découle des résultats issus du diagnostic organisationnel et fonctionnel du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) réalisé en 2013. Elle regroupe les structures stratégiques du MEFP ayant en charge la formulation des politiques de développement et leur traduction en plans et programmes ainsi que la coordination, le suivi et l'évaluation des actions de développement mises en œuvre en vue d'une gestion pertinente de l'économie.

Elle répond ainsi à la nécessité de disposer d'une force de proposition et d'innovation devant permettre au MEFP de mieux prendre en charge les questions relatives à la conduite de la politique économique de manière cohérente, pertinente, efficace et efficiente au regard des nouveaux enjeux économiques, sociaux et environnementaux ainsi que des réformes de l'Etat.

La DGPPE, une des principales structures techniques du MEFP, donne corps aux orientations de la politique économique et financière du Gouvernement afin de mettre en place un cadre adéquat pour la mise en œuvre plus efficace et plus efficiente des politiques sectorielles. Sa vision et ses objectifs stratégiques s'inscrivent en droite ligne avec la Lettre de Politique sectorielle de développement (LPSD) du MEFP qui est en phase avec le Plan Sénégal Emergent (PSE).

### **2.2.2. Missions**

La Direction générale de la Planification et des Politiques économiques, sous l'autorité du Directeur général de la Planification et des Politiques économiques est chargée :

- de l'élaboration et du suivi de la politique économique de l'Etat ;
- de réaliser des études et des prévisions macroéconomiques à court, moyen et long termes ;
- de traduire les études exploratoires de long terme en orientations stratégiques ;
- de rechercher le meilleur système permettant de traduire les orientations stratégiques du Gouvernement en plans et programmes de développement ;
- de vérifier la cohérence des politiques sectorielles et thématiques avec les orientations stratégiques et priorités nationales en matière de développement économique et social ;
- de collecter et d'analyser toutes informations utiles à la prise de décision des autorités publiques en matière économique et financière ;
- de proposer la politique de population/développement du pays ;
- de mener des études et recherches sur l'évolution des concepts et doctrines du développement ainsi que d'analyser leurs enjeux et opportunités pour le pays ;
- de participer à la préparation des lois de finances de l'Etat, notamment par la définition du cadre macroéconomique de la programmation budgétaire ainsi que la conception des rapports économiques et financiers ;
- de s'assurer de l'efficacité, de l'équité sociale et de la durabilité des investissements publics ;
- de l'élaboration et du suivi des instruments de pilotage stratégique de l'économie ;
- de suivre les processus d'intégration économique auxquels le Sénégal est partie prenante, ainsi que de coordonner les relations avec les organisations internationales à vocation économique.

Le Directeur général de la Planification et des Politiques économiques est assisté dans ses fonctions par un Coordonnateur nommé par décret, chargé également d'assurer son intérim en cas d'absence.

Le Directeur général de la Planification et des Politiques économiques peut, également, être assisté de Conseillers techniques nommés par arrêté du Ministre chargé des Finances.

### **2.2.3. La formation continue à la DGPPE**

La Direction Générale de la Planification des Politiques Economiques (DGPPE), dans un contexte de redéfinition de son rôle de leadership dans la gestion de l'économie, est devenue en 2014, une structure stratège, organisateur de la vie politique et économique. Elle a fait de la formation de son personnel un outil stratégique de valorisation de ses ressources humaines pour anticiper, innover et maîtriser les compétences nécessaires aux différents métiers afin qu'elles soient plus aptes à produire efficacement des résultats.

Pour accompagner la politique économique surtout se rapportant à la nouvelle référence en la matière, la DGPPE doit continuellement remettre en cause ses compétences car les technologies évoluent à très grande vitesse et la formation continue devient dans ce cas, une fonction essentielle de la DGPPE devenant ainsi un processus de développement de la valeur-ajoutée.

La formation est l'activité phare que la Direction de l'Administration et du Personnel organise au profit de tous les agents. La politique de formation repose essentiellement sur une expression des besoins des Directions qui composent la DGPPE.

Avec la transformation structurelle de l'économie dictée par le PSE, les missions de la DGPPE dernière nécessitent d'être plus renforcées et suivi. A ce titre, la gestion du suivi de la politique économique macroéconomique et ainsi que toutes des travaux de recherche dans ce sens doivent bénéficier d'une mise à niveau permanente. Par exemple pour la Direction de la Planification, aujourd'hui avec les réformes sur la planification, elle est chargée d'appuyer tous les ministères sectoriels par des renforcements de capacités dans ce sens.

Autant de missions qui exigent de disposer en interne de ressources humaines compétentes et qualifiées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**PRESENTATION ET DISCUSSION DES**  
**RESULTATS**

### Chapitre 3 : PRESENTATION DES RESULTATS

Les données portant sur l'enquête et les résultats sont résumés dans les tableaux ci-dessous :

**Tableau 3 : Dépouillement Formation en Passation des marchés**

Questions Services	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6		Q7		Q8		Q9		Q10		Q11		Q12		Q13	
	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N
DAP	2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2	
CSI	2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2	
DDCH	1		1		1		1		1		1	1		1		1		1		1	1					1

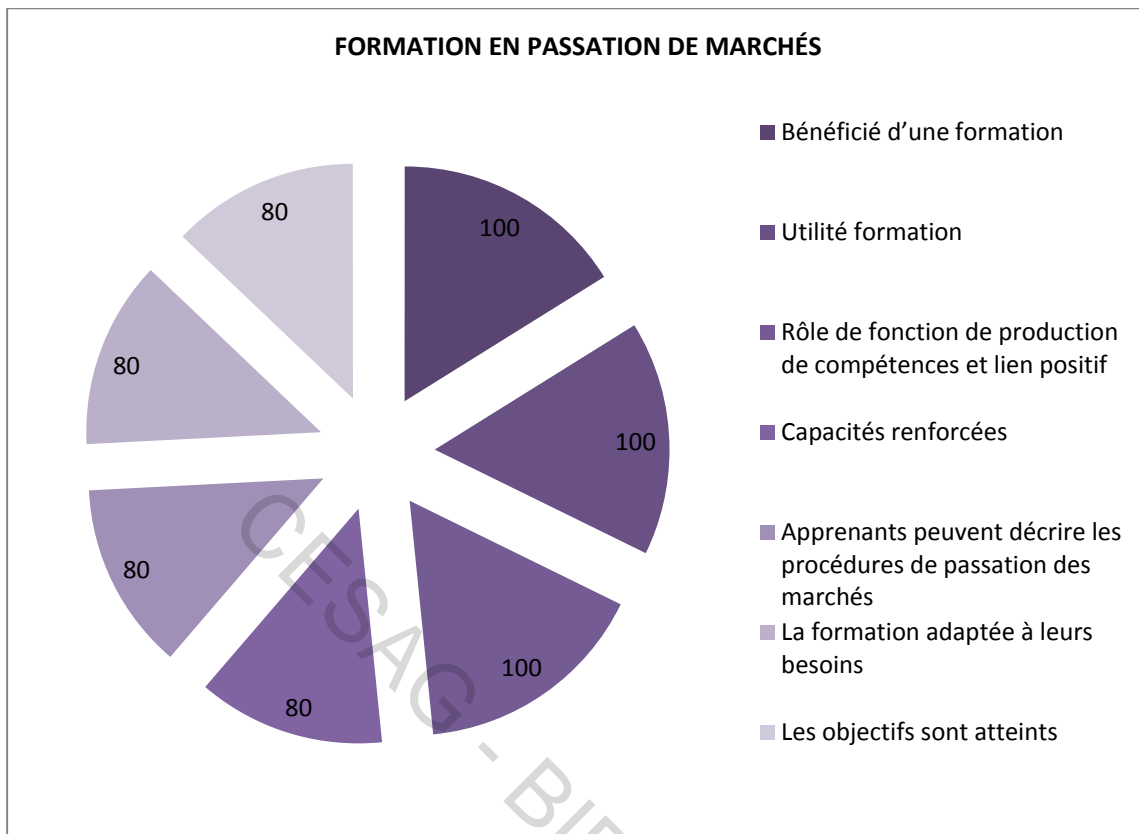
Source : compilé par nos soins

**Tableau 4 : Synthèse réponses Formation en passation des marchés**

Résumé réponses	Pourcentage
Bénéficié d'une formation	100%
Utilité formation	100%
Rôle de fonction de production de compétences et lien positif	100%
Capacités renforcées	80%
Apprenants peuvent décrire les procédures de passation des marchés	80%
La formation adaptée à leurs besoins	80%
Les objectifs sont atteints	80%



**Figure 1 : Formation en passation de marchés**



**Commentaire tableau n°4**

Les 05 répondants de notre échantillon ont tous déclaré avoir **bénéficié de la formation** en passation des marchés. Il s'agit d'agents de la DAP, de la DDCH et de la CSI. Tous, jugent cette formation **utile** pour leur travail mais 80% seulement d'entre eux pensent qu'elle était **adaptée à leurs besoins** et que leurs **capacités ont été renforcées** dans le domaine. Par ailleurs, la majorité des répondants soit les 80 % considèrent la formation en passation des marchés comme ayant joué le rôle de **fonction de production** c'est-à-dire qu'elle leur a permis de **mieux décrire les procédures de passation des marchés** donc d'être plus compétents au niveau de leurs postes. Seulement, 80% pensent que les **objectifs sont atteints**.

**Tableau 5 : Dépouillement Formation en Gestion Axée sur les Résultats**

Questions Services	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6		Q7		Q8		Q9		Q10		Q11		Q12		Q13	
	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N
DPEE	1		1		1		1		1		1		1		3	1		1		1		1		1		1
DP	3		3		3		3		3		3		3		1		3		3		3		3		3	
UCSPE	3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3	
CSI	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	

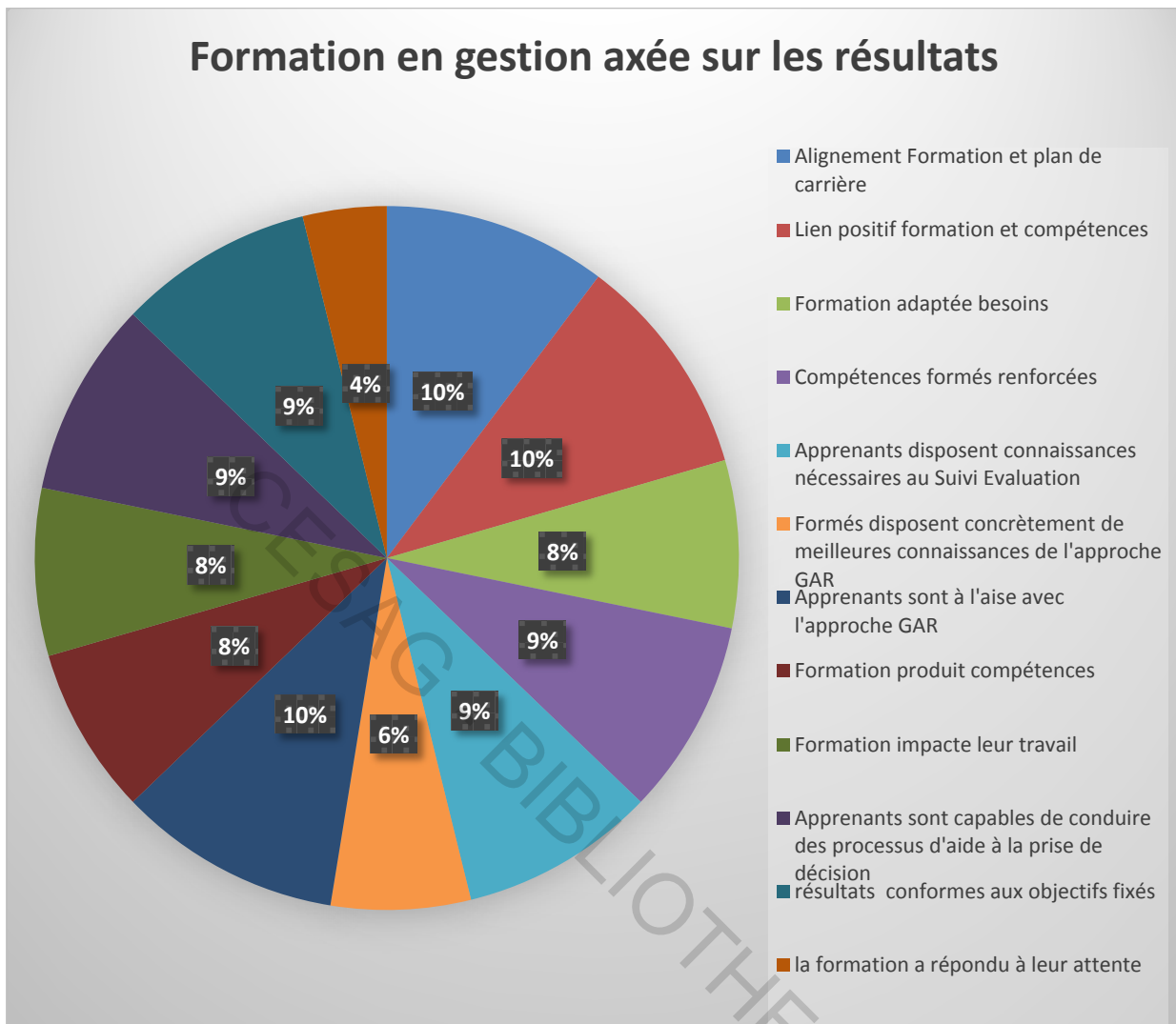
Source : Auteur

**Tableau 6 : Synthèse réponses Formation en Gestion Axée sur les résultats**

Résumé réponses	Pourcentage
Alignement Formation et plan de carrière	100,0%
Lien positif formation et compétences	100,0%
Formation adaptée besoins	75%
Compétences formés renforcées	87,5%
Apprenants disposent connaissances nécessaires au Suivi Evaluation	87,5%
Formés disposent concrètement de meilleures connaissances de l'approche GAR	62,5%
Apprenants sont à l'aise avec l'approche GAR	100,0%
Formation produit compétences	75,0%
Formation impacte leur travail	75,0%
Apprenants sont capables de conduire des processus d'aide à la prise de décision	87,5%
résultats conformes aux objectifs fixés	87,5%
la formation a répondu à leur attente	37,5%

Source : Auteur

**Figure 2 : Formation en gestion axée sur les résultats**



**Commentaire tableau n°6**

Le tableau n°6 illustre bien la synthèse des résultats issus de l'enquête sur la formation en GAR. Les premières interprétations, pour l'ensemble des enquêtés soit 100 % font état de l'existence d'un **lien positif entre la formation et le développement des compétences** et de **l'alignement de la formation à leur plan de carrière**. Ce qui fait dire à 75% d'entre eux qu'elle a **répondu à leurs besoins**. Pour 87,5%, les **résultats sont conformes aux objectifs**, ce qui veut dire que leurs **compétences ont été renforcées** et qu'ils disposent maintenant de **compétences nécessaires en suivi évaluation** et sont capables de **conduire des processus d'aide à la prise de décision**. Relativement à l'approche GAR, 100% des enquêtés ont déclaré **être dorénavant** à l'aise par contre pour 62,5% de l'échantillon, ils disposent concrètement de meilleures connaissances de l'approche GAR. A ce titre, 75% affirment que

la formation a produit les compétences souhaitées et qu'elle a eu un impact positif sur leur travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 7 : Dépouillement Formation en Rédaction administrative**

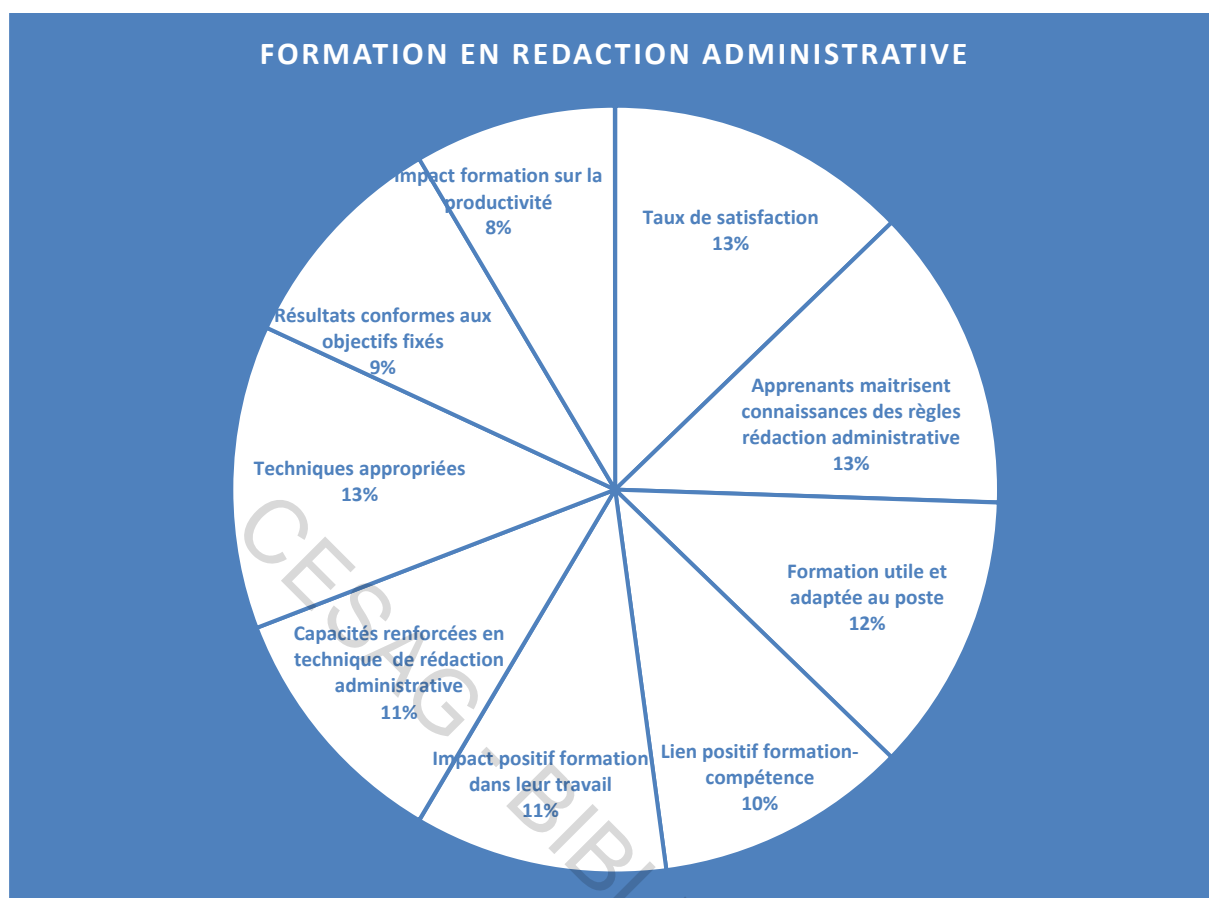
Question Services	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6		Q7		Q8		Q9		Q10		Q11		Q12		Q13	
	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N
DPEE	3		3		3		3		3		2	1	2		3		3		2	1	3		3		2	1
DP	3		3		2	1	3		3		3		3		2	1	3		3		2		1		3	
DAP	4		4		4		4		4		3		4		4		4		3	1	4		3	1	4	
UCSPE	1		1		1		1			1		1		1		1	1		1		1		1		1	
DDCH	1		1		1		1		1		1		1						1	1		1		1		1
SRP DK	1		1		1		1		1	1			1	1		1		1		1				1	1	

Source : Auteur

**Tableau 8 : Taux de réponses Formation en rédaction administrative**

Résumé réponses	Pourcentage
Taux de satisfaction	92,3%
Apprenants maîtrisent connaissances des règles rédaction administrative	92,3%
Formation utile et adaptée au poste	84,6%
Lien positif formation-compétence	76,9%
Impact positif formation dans leur travail	76,9%
Capacités renforcées en technique de rédaction administrative	76,9%
Techniques appropriées	92,3%
Résultats conformes aux objectifs fixés	69,2%
Impact formation sur la productivité	61,5%

**Figure 3 : Formation en rédaction administrative**



**Commentaire tableau n°8**

La quasi-totalité des répondants soit 92,3% ont exprimé une **satisfaction** par rapport à la formation en rédaction administrative et ont estimé qu'ils **maîtrisent dorénavant les connaissances en rédaction administrative** ainsi que les **techniques appropriées**. Ce qui voudrait dire que la formation était **utile et adaptée** à leurs besoins et a donc **impacté leur productivité** pour 61,5% des répondants. Par rapport au **lien positif entre la formation et la compétence** mais aussi **l'impact de la formation en techniques de rédaction administrative**, 76,9% ont répondu par l'affirmatif. Ce qui signifie pour eux que leurs compétences en technique de rédaction administrative ont été **renforcées**.

**Tableau 9 : Dépouillement formation anglais**

Questions Services	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6		Q7		Q8		Q9		Q10		Q11		Q12		Q13	
	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N
DPEE	3		2		1	2	3		2	1		3		3	2	1	1	2	1	2		3	1	2		3
DP	3		2		1	1	1	1	1	1		2	1	1	1	1	1	1		2		2	1	1		2
DAP	4		4		4		3	1	4		3	1	2	2	4		2	2	4		3	1	3	1	3	1
UCSPE	5		5		5		4	1	4	1	3		3	2	3	1	2	2	3	1	3	1	3	2	3	2
CSI	3		3		2	1	3		3		3		1	2	3		3		3		2	1	1	2	3	
DDCH	3	1	4		4		4		4			4	1	3	3	1	2	2	3	1	1	3	3	1	2	2
SRP DK	1		1		1		1		1		1		1	1		1			1	1		1				

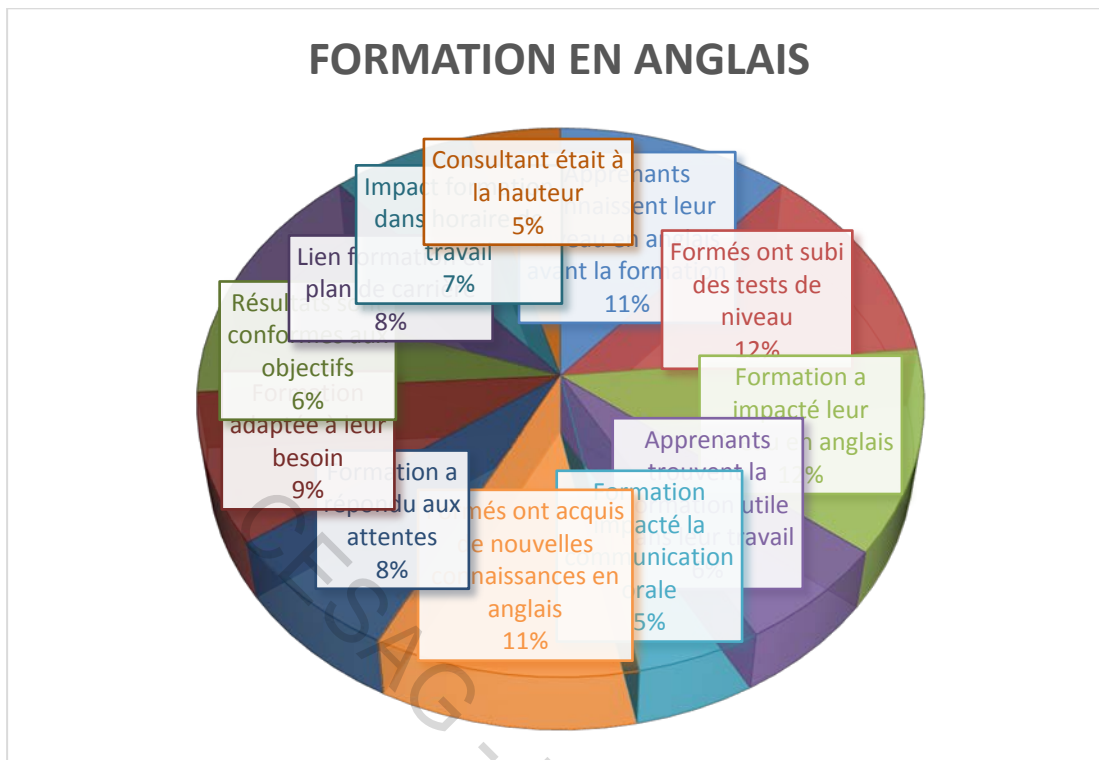
Source : Auteur

**Tableau 10 : Synthèse réponses Formation en anglais**

Résumé réponses	Pourcentage
Apprenants connaissent leur niveau en anglais avant la formation	85,7%
Formés ont subi des tests de niveau	90,5%
Formation a impacté leur niveau en anglais	90,5%
Apprenants trouvent la formation utile dans leur travail	47,6%
Formation impacté la communication orale	38,1%
Formés ont acquis de nouvelles connaissances en anglais	81,0%
Formation a répondu aux attentes	57,1%
Formation adaptée à leur besoin	66,7%
Résultats sont conformes aux objectifs	47,6%
Lien formation et plan de carrière	61,9%
Impact formation dans horaire de travail	52,4%
Consultant était à la hauteur	33,3%

Source : Auteur

**Figure 4 : Formation en anglais**



**Commentaire tableau n°10**

La formation en anglais est celle qui a enregistré le plus grand nombre de participants et de représentation de structures. Globalement, il est ressorti de l'enquête que l'organisation de la session de formation en anglais était précédée de **tests de niveau** pour planifier les classes. Ainsi, 90,5% ont subi lesdits **tests** et ont suivi les cours. Ils ont déclaré que les cours ont **impacté positivement** leur niveau en anglais contre 38,1% qui ont ressenti cet **impact au niveau de leur communication orale** et 47,6% de l'échantillon jugent la formation **utile** dans leur travail. Ils ont ainsi, pour 81% des apprenants **acquis de nouvelles connaissances** en anglais. 66,7% des enquêtés trouvent la formation **adaptée à leurs besoins** contre 56,1% qui ont déclaré que la formation a **répondu à leurs attentes** et 47,6% parmi eux ont trouvé les **résultats conformes aux objectifs**. S'agissant du lien entre la **formation et les compétences à acquérir**, **61,9% ont déclaré ce lien positif**. Pour ce qui est de l'aménagement horaire pour les cours, 52,4% ont déclaré que la formation a **impacté leur horaire de travail** et 33,3% des apprenants ont accordé une **note positive au consultant** chargé d'animer les cours.



## Chapitre 4 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 4.1. Discussions

Il ressort des investigations que nous avons menées au cours de ce travail de recherche qu'il existe un lien positif entre la formation et la compétence. En effet, la majorité des apprenants tout comme leur responsable hiérarchique se sont exprimés favorablement à la question portant sur le lien entre la formation et la compétence. Plus de la majorité des formés pensent que les formations sont utiles, adaptées à leur besoin et a permis de renforcer les capacités et par conséquent développer leurs compétences. Plus spécialement, la plupart des responsables de la DGPPE pensent qu'au-delà de renforcer les capacités des agents, la formation continue a impacté les compétences de leurs agents.

Ce résultat confirme notre proposition de départ selon laquelle la formation est un moyen de production des compétences. Elle constitue l'objectif premier de la formation comme le déclarait Meignant « produire des compétences ». Ce que renchérit les travaux de Guy le BOTERF (2004), qui estime que la formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions. En se fondant sur ce principe, les tenants de la perspective universaliste soutiennent que la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines, telle le développement des compétences constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain. Ici, le verbe « valoriser » n'est pas employé dans le sens de « donner la valeur », mais d'« augmenter la valeur »<sup>1</sup>, comme le souligne Eric Delavallée dans questions de management. Le but de toute action de formation étant de rendre meilleur l'apprenant et pouvoir anticiper sur les différents métiers.

La compétence est une organisation de l'activité mobilisée et régulée pour faire face à une tâche donnée (Coulet, 2011). L'étude a montré qu'en l'état, les apprenants ont acquis les compétences nécessaires pour l'exercice de leur fonction chacun dans un domaine spécifique. Cette situation ne peut engendrer qu'une amélioration du rendement de l'apprenant et par ricochet, sa compétitivité.

---

<sup>1</sup>*Eric Delavallée* - 26 April 2011 <https://www.questions-de-management.com/valoriser-les-ressources-humaines/>

Nous pensons que pour cette raison, l'approche compétence qui soutend une telle idée défend l'idée selon laquelle la formation continue favorise le développement des compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production. Cela se justifie par les résultats qui montrent que tous ceux qui ont bénéficié de la formation en GAR par exemple affirme que ladite formation a permis de développer leurs compétences en conduite d'aide de prise à la décision et la totalité ont déclaré être à l'aise avec l'approche. C'est dans ce cadre que la formation continue joue le rôle fonction de production de compétences. L'enjeu est d'abord de mettre explicitement la formation continue au service de compétences professionnelles. Si la formation continue ne travaille pas sur cette intégration, qui est l'objectif-obstacle majeur, la ressource restera virtuelle et, faute d'être mobilisée, deviendra inutile.

La DGPPE en ce qui la concerne offre de plus en plus une gamme de programmes de formation (par exemple comme en GAR, en rédaction administrative, en rédaction administrative, en anglais, en suivi évaluation etc.), pour s'assurer de l'adéquation entre les habiletés des personnes et les exigences des emplois. De ce fait, le modèle de formation proposé tient compte de deux aspects : les acquis (connaissances, habilités et attitudes) et leur rétention et le transfert des acquis dans le milieu de travail et leur maintien. En effet, le développement des compétences, s'il advient, se produit souvent en aval de la formation continue, dans le for intérieur des formés. Cela se justifie d'ailleurs dans la présente étude.

Les répondants, pour l'essentiel apprécient la qualité des formations. Certains ayant suivi la formation en anglais ont vu leur niveau de départ augmenté en même temps que leur communication orale. En effet, les classes organisées ont beaucoup favorisé le développement de leurs compétences dans la pratique de la langue. Avec des cours où dominait la pratique de « l'oral ». Cela présentait un double avantage : s'exprimer librement devant un public et bannir la timidité.

## **4.2. Recommandations**

L'étude que nous avons menée jusqu'ici a montré qu'au niveau de la Direction générale de la Planification et des Politiques économiques, les programmes de formation conçus pour développer les compétences des agents, ont eu un impact positif. A partir de ce moment, les recommandations qu'il faut souligner dans la gestion de la formation porte sur ce que les résultats des enquêtes ont fait ressortir. Ainsi, du point de vue institutionnel, la formation

continue doit susciter davantage d'intérêt de la part des autorités. Nous pensons que résoudre le problème de la formation impliquerait d'asseoir beaucoup de dysfonctionnements parmi ceux relevés par le Cabinet Dalberg et portant surtout sur une absence de politique de formation. Certes, la formation ne résout pas tous les problèmes de l'organisation mais il y a des problèmes qu'il peut résoudre. Disposer d'une politique de formation aiderait à prendre en charge la recommandation soulevée par l'encadrement et relative à une gestion inclusive mais aussi à une bonne corrélation de la formation continue aux missions de la DGPPE. Une organisation de la taille de la DGPPE, avec plus de 300 agents, de surcroît bien structurée doit disposer d'un service de formation ou à défaut de spécialiste en charge des questions de formation. Cela permettrait de revoir tout le processus et engager une démarche plus innovante qui répondrait à l'ingénierie de la formation.

A notre avis, l'une des recommandations à ce niveau serait d'identifier les projets et les priorités de la DGPPE avant de s'engager dans un quelconque projet de développement des compétences sinon on risquerait de tomber dans des thèmes « impertinents » comme le soutiennent certains responsables. Le service des ressources humaines de la DGPPE a un grand rôle à jouer dans ce sens. Les salariés sont plus adaptés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois. En effet, dans l'ambitieux projet dénommé PSE, il doit être en mesure d'identifier les emplois susceptibles d'évoluer durant la période de référence notamment d'ici à 2035, en vue d'accompagner les changements. D'ailleurs, l'une des raisons qui justifie la pratique de la formation est d'accompagner les projets d'entreprise. Voilà pourquoi, les besoins en compétences doivent clairement être identifiés pour mieux faciliter les projets.

Par ailleurs, nous avons relevé que l'élaboration du plan de formation s'est faite sur la base d'une addition des besoins exprimés par les collaborateurs. En réalité, construire un plan de formation nécessite souvent un processus qui part de l'identification des besoins à la mise en œuvre en passant par le choix des formations, l'arbitrage, la budgétisation des actions. Ce processus permet de garantir de meilleurs résultats et d'atteindre ainsi l'objectif des programmes de formation. Le Plan de formation est aujourd'hui remplacé depuis janvier 2019, par le Plan de développement des compétences. Ce plan, au-delà du fait qu'il contient l'ensemble des actions de formation proposées par l'employeur à ses collaborateurs, constitue un document très important qui facilite l'identification des actions de formation en faveur du développement des compétences. La réalisation d'un tel plan suppose au préalable la

définition des orientations stratégiques de l'organisation et des besoins en compétences et les formations nécessaires pour les atteindre.

Pour finir, l'évaluation formative des actions de formation s'est invitée dans notre recherche. Même si la question ne figure pas dans le questionnaire, les responsables interrogés l'ont signalé pour dire que l'évaluation des actions de formation ne peut être occultée dans un bon processus de gestion de la formation. Par conséquent, la DGPPE devrait mieux organiser les évaluations post formation afin de recueillir le maximum d'input et mieux préparer les sessions suivantes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

Nous voici au terme de notre étude exploratoire qui a porté sur le lien entre la formation et la compétence. Notre objectif général de recherche était de vérifier le lien entre la pratique de formation et les compétences des agents. Nous nous sommes entendu que vérifier ce lien nécessite de se poser une question à laquelle nous allons essayer de répondre. Cette question portait sur : l'effet des programmes de formation sur les compétences des agents de la DGPPE.

Nous avons opté pour une méthodologie qualitative. A ce titre, notre méthodologie s'est inscrite dans un cadre épistémologique avec une logique positiviste dans l'unique but de découvrir la vérité sur le terrain avec une analyse des données statistique descriptive et une analyse des contenus.

Notre travail de recherche portait sur quatre programmes de formations réalisées par la DGPPE à travers sa Direction de l'Administration et du Personnel. De manière générale, il ressort des résultats de la recherche que les agents de la DGPPE presque unanimement apprécient positivement l'apport de la formation aux compétences individuelles.

Cependant d'importants besoins de formation continue axées sur le développement des compétences sont plus que nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques. Nous avons constaté que la formation influe sur la compétence et rend meilleur le salarié notamment plus compétent, en agissant sur ses compétences spécifiques.

Dans un environnement en constant changement et de plus en plus exigeant, un engagement permanent d'amélioration continue est indispensable pour apporter davantage de valeur ajoutée à la Direction générale.

### **Limites de l'étude et les perspectives de recherche**

La formation continue n'est plus cette pratique qui vise une logique de promotion sociale ou à donner une seconde chance à ceux qui n'avaient pas réussi dans l'enseignement général. Sa mutation s'est faite sur une longue période et continue de susciter un intérêt car le savoir détenu par les ressources humaines est le seul avantage compétitif durable puisque les ressources naturelles peuvent désormais être achetées, le capital emprunté et les technologies copiées, quoi de plus normal que de miser sur les ressources rares. Le rendement des organisations est étroitement lié aux compétences de l'ensemble de son personnel. Mais si ces compétences ne sont pas renouvelées et enrichies, elles peuvent devenir obsolètes et perdent

leur capacité alors qu'une organisation a besoin d'un certain seuil de compétences de son personnel que la formation est en mesure d'offrir.

Il apparaît que la formation continue n'a pas fini de jouer son rôle dans le développement des compétences. Tant qu'il y aura formation continue, la question de la production de compétence sera toujours soulevée. Orienter la formation continue vers des compétences, c'est donc élargir le champ de travail et donner aux pratiques réelles davantage de place qu'aux modèles prescriptifs et aux outils<sup>2</sup>. Pour faire face à cet enjeu, la formation continue doit davantage jouer le rôle de levier de développement des compétences et de soutien à l'employabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

<sup>2</sup> In *Éducation et Recherche*, 1992, n° 1, pp. 10-27. Repris dans Perrenoud, Ph., *La formation des enseignants entre théorie et pratique*, Paris, L'Harmattan, 1994, chapitre VI, pp. 123-146.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**



## **1. Articles et ouvrages**

- ARDOUIN T., Ingénierie de formation pour l'entreprise, Edition Dunod, Paris pages 7-11, 2003
- Ben Abdallah, Lotfi, et Zeineb Ben Ammar-Mamlouk. « Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 226-227, no. 4, 2007, pp. 133-146.
- Bertrand Schwartz, Gestion des ressources humaines, DIMITRI Weiss, Ed d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2001.P42
- BOUDABBOUS S., L'entreprise à l'heure de la formation : approches théoriques et pratiques réelles, Revue sciences de gestion, page 115 – 123, 2007
- CANDEAU P., Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace, Edition Vuibert, Paris, 1985
- COULET J-, « Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité », Activités [En ligne], 13-1 | 2016, mis en ligne le 13 avril 2016,
- DARES G., MAURIN E., " Les entreprises, les salariés et la formation continue", Economie et statistique, n°306, INSEE, 1997
- DEMEUSE M.et al. (2009), Le plan de formation en tant qu'outil au service de la performance de l'organisation.
- DESSENDRE C. Détang (2010), Accès à la formation continue en entreprise et caractéristiques des marchés locaux du travail, epsilon.insee.fr, 2010.
- DEVAUD J.M. (1997), Pourquoi l'entreprise a redécouvert la formation ? Actes colloques 4-5 juin 1997
- DIERICK T., MAHAUX A., PEETROONS F., SIMO S. (2009), La formation, levier de développement organisationnel, Politea, pp.108, 2009, Collection du Centre d'Etudes sur la Police (CEP).
- DIETRICH.A. (2010), Le management des compétences, 2ème édition, Vuibert, Paris, 2010

- DUBOIS J.M. & MELNIK-OLIVE E. (2017), La formation en entreprise face aux aspirations des salariés, CEREQ, bulletin de recherche Emploi-formation
- DUPRAY A. BERET P. (1998), La formation professionnelle continue : de l'accumulation des compétences à la validation de la performance, Formation emploi, 1998, n°63
- EL AKREMI A. et KALBOUS O. R. (2004), " Mesure de résultats de la formation : Approche par les déterminants de l'efficacité ". Site web: [www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tme3/EL Akremit-Saad-oumaya.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tme3/EL_Akremit-Saad-oumaya.pdf).
- FERNANDEZ A., Comment se former seul ? Piloter.org, Se former seul sur le web, 10 octobre 2019, Par Alain Fernandez
- FLUCK C., (2001), Compétences et performances : une alliance réussie, Editions Demos.
- Gazier B. (2004), Stratégie des ressources humaines, 3ème édition, Paris : Edition la Découverte.
- J.M. DUBOIS, E. MELNIK OLIVE (2017) ; La formation en entreprise face à l'aspiration des salariés, Cereq, Bref, 2017 ; pages 1-4.
- LE BOTERF G. (1999), De l'ingénierie des Ressources humaines à l'ingénierie de la production des compétences, 2<sup>ème</sup> édition, Eyrolles Paris, 1999
- LE BOTERF G. (2002), De quelles compétences avons-nous besoin ? Dossier Management : les compétences de l'individuel au collectif, Soins cadres n°41 février 2002.
- LE BOTERF G. (2008), Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, 2008
- LE BOTERF.G (1995), construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'Organisation, Paris, 1995
- LE BOUILLABAIRE RETOUR M.D (2008), Revue GRH : Gestion des compétences, stratégie et performances de l'entreprise : Quel est le rôle de la fonction RH, Edition ESKA 2008

- LE BOYER Claude Lévy (2002), *Gestion des compétences*, Ed d'Organisation, 2002
- LE BOTERF G., *Développer et mettre en œuvre la compétence : comment investir dans le professionnalisme et les compétences*, Ed Eyrolles Paris, 2018
- LECOURE E, « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008
- LEGENDRE M. F., *Sens et portée de la notion de compétences dans le nouveau programme de formation ; Revue de l'AQEFLS ; pages 12-30 ; 2001*
- LOUART P., *Gestion des ressources humaines*, éditions Eyrolles, Paris, 1991
- MARTORY B et CROZET D (2002), *GRH et pilotage social de la performance*, Dunod, Paris
- MECHANT P. (1996), *Se former tout au long de la vie ? CEREQ, Bref, 1996.*
- MEIGNANT A, *Manager la formation*, Paris, Les Éditions Liaisons, 1991
- MEIGNANT A., *Manager la formation*, Editions Liaisons, Paris, 2009
- MEIGNANT, A. (1991). *Manager la formation*, Paris, Les Éditions Liaisons
- PASTRE Pierre, *Le but de l'analyse du travail en didactique professionnelle : Développement et/ou professionnalisation ?* Marc Durand éd., *Travail et formation des adultes*, Presse Universitaires de France, (2009)
- PERETTI J. M., *Ressources humaines* Vuibert, Paris. 2007
- QUENSON E. (2012), *La formation en entreprise : évolution des problématiques de recherche et de connaissances*, L'Harmattan, n°28, pages 11 à 63
- SAVARIEAU B., (2017), « Le mot de compétence, point de vue de l'expert », pp 2-3
- SOLVEIG Fernagu-Oudet, BATAL Christian. (R)évolution du management des ressources humaines : des compétences aux capacités. Presses Universitaires du Septentrion, 2016
- SOYER J. (2003). *Fonction formation*, 3ème édition Éditions d'Organisation, 1998, 1999, 2003
- Thélot C. (1993), *l'évaluation du système éducatif*, Paris, Nathan
- VALTER C., secrétaire d'Etat en charge de la Formation professionnelle et de l'Apprentissage. Interview 28 avril 2016.

- Zarifian P., Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique. Editions Liaisons, 1999

## **2. Documents internes consultés**

- Contrat d'objectifs de la DGPPE
- Document d'orientation stratégique des ressources humaines
- Manuel de procédures
- Plan stratégique de développement
- Termes de référence des formations

## **3. Mémoires consultés**

- Liliane Valerie KOUASSI ZANOU, La fonction formation dans l'Administration publique du Bénin
- Viviane Yolande Bileu NSEGUE, Contribution de la politique de formation à la performance de l'entreprise : cas de la BHS –CESAG

## **4. Sites visités**

- Larousse : Dictionnaire en ligne 2016
- Scholarvox
- [www.bibliothèquecesag.sn](http://www.bibliothèquecesag.sn)
- [www.cairn.info](http://www.cairn.info)
- [www.percée.fr](http://www.percée.fr)

## **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Formation en anglais**

N°	QUESTIONS	OUI	NON
Q1	Étiez-vous au courant des formations organisées par la DAP au cours de ces trois dernières années ?		
Q2	Avez-vous été sélectionné pour suivre la formation en anglais ?		
Q3	Connaissiez-vous votre niveau ?		
Q4	Avez-vous subi des tests de niveau ?		
Q5	La formation a-t-elle relevé votre niveau en anglais ?		
Q6	Vous a-t-elle servie dans votre travail ?		
Q7	Avez-vous le sentiment d'avoir une aisance communicationnelle après avoir suivie la formation ?		
Q8	Pouvez-vous dire que vous disposez aujourd'hui de nouvelles connaissances en anglais ?		
Q9	Peut-on dire que cette formation a répondu à vos attentes ?		
Q10	Était-elle adaptée à vos besoins ?		
Q11	Selon vous les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?		
Q12	Est-ce la formation dont vous avez bénéficié était dans votre plan de carrière ?		
Q13	Est-ce qu'elle a affecté votre travail ?		
Q14	Que pouvez-vous nous dire sur le formateur était-il à la hauteur ?		

## Annexe 2 : Formation en GAR

N°	QUESTIONS	OUI	NON
Q1	La DAP organise des formations depuis 2016, Avez-vous été sélectionné lors de la formation en GAR		
Q2	Est-ce que la formation était dans votre plan de carrière ?		
Q3	Pensez-vous avoir été le bon profil pour suivre cette formation ?		
Q4	Comment cela s'est-il passé ?		
Q5	Pensez-vous que vos compétences en matière de GAR aient été renforcées après la formation ?		
Q6	Avez-vous le sentiment de disposer aujourd'hui des connaissances nécessaires pour concevoir, conduire et gérer des demandes de suivi-évaluation qui soient utiles à la prise de décision ?		
Q7	Concrètement disposez-vous aujourd'hui de meilleures connaissances de l'approche GAR ?		
Q8	Est-ce que vous êtes à l'aise avec cette approche?		
Q9	Cela vous a-t-il permis d'évoluer dans votre travail ?		
Q10	Etes-vous capables de conduire des processus d'aide à la prise de décision ?		
Q11	Selon vous est ce que les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés ?		
Q12	Est-ce que la formation a répondu à vos attentes ?		

**Annexe 3 : Formation en passation des marchés**

N°	QUESTIONS	OUI	NON
Q1	Avez-vous été sélectionné pour la formation en passation de marché public ?		
Q2	Comment cela s'est passé ?		
Q3	Pensez-vous que vos capacités en matière de passation et exécution des marchés publics aient été renforcées ?		
Q4	Plus précisément en :		
Q5	stratégie de contrôle de la qualité		
	analyse des principes de régulation des marchés publics		
	exécution des commandes dans les délais		
	connaissances des différentes étapes d'un marché		
	règles de transparence et d'efficacité de la commande publique		
Q6	Parvenez-vous maintenant à décrire clairement les procédures de passation des marchés publics ?		
Q7	Décrivez-vous maintenant en toute aisance les procédures de passation des marchés publics, leurs conditions d'exécution et le cadre institutionnel de la commande ?		
Q8	La formation a-t-elle répondu à vos besoins ?		
Q9	Est-ce qu'elle vous a aidé à être plus compétent ?		
Q10	Les objectifs fixés ont-ils été atteints ?		
Q11	Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?		
Q12	Que pensez-vous du formateur, était-il à la hauteur ?		
Q13	Vos suggestions pour la bonne gestion de la formation en général?		



**Annexe 4 : Formation en passation des marches**

N°	QUESTIONS	OUI	NON
Q1	La DAP organise des formations depuis 2016, Avez-vous été sélectionné lors de la formation ?		
Q2	Avez-vous suivi la formation en rédaction administrative ?		
Q3	Comment cela s'est passé ?		
Q4	Connaissez-vous les directives relatives aux règles de présentation et de rédaction ?		
Q5	La formation vous a-t-elle servie dans votre domaine ?		
Q6	Cette formation est-elle liée au développement de vos compétences ?		
Q7	Est-ce qu'elle vous sert dans votre travail au quotidien ?		
Q8	Avez-vous le sentiment que vos connaissances en technique de rédaction aient été renforcées ?		
Q9	Pensez-vous disposer aujourd'hui de techniques appropriées pour la rédaction administrative ?		
Q10	Avez-vous le sentiment que cette formation a amélioré vos compétences en matière de : transmission de l'information, en rédaction des actes administratifs et en connaissances des règles de l'Administration ?		
Q11	Est-ce que les résultats obtenus ont été conformes avec les objectifs fixés ?		
Q12	Est-ce qu'elle a répondu à vos attentes ?		
Q13	La formation a-t-elle affectée votre travail ?		
Q14	Votre niveau de production s'est-il amélioré après cette formation ?		
Q15	Est-ce que la formation a amélioré votre travail ?		
Q16	Disposez-vous d'un modèle de présentation du courrier ?		
Q17	Est-ce qu'il fait l'objet d'une application en interne ?		
Q18	Pouvez-vous nous donner globalement votre avis sur le processus de gestion la formation par la DAP ?		

## **Annexe 5 : Guide d'entretien**

Identité de l'enquêté

Nom :

Prénom :

Titre et fonction :

La DAP a organisé des sessions de formation destinées au personnel et cela depuis 2016.

1. Etes-vous au courant ?
2. Comment s'est faite la communication autour des sessions de formation ?
3. Et vos agents ont-ils eux aussi été informés ?
4. Selon vous quel était le but des formations octroyées au personnel de la DGPPE ?
5. Pouvez-vous me dire s'il y a eu concertation entre le formé et son supérieur avant sa désignation à participer à une formation relativement aux besoins à satisfaire et aux objectifs à atteindre ?
6. Est-ce que les formations ont eu les fins attendues auprès des agents relevant de votre autorité ?
7. En d'autres termes avez-vous noté un impact positif ?
8. Pensez-vous que l'objectif de ces formations était :

a – d’améliorer l’adaptation au poste ?

b – d’adapter l’agent aux changements survenus dans son poste actuel ?

c – de se préparer à des changements à venir dans son poste ?

d – de se préparer à un changement de fonction ?

9. Ces formations sont-elles choisies par le personnel ou par vous ?

10. Est-ce que le personnel a le droit de choisir sa formation ?

11. Est-ce que les formations répondent aux plans de carrière du personnel formé ?

12. Les formations n’ont-elles pas freinées ou ralenties le travail dans l’ensemble ?

13. Qu’est-ce que ces formations ont apporté à la DGPPE ?

- Sur le plan professionnel
- Sur le plan social

14. Pouvez-vous nous donner globalement votre avis sur la formation à la DGPPE ?

## TABLE DES MATIERES

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iv
Liste des tableaux et figures .....	v
Liste des annexes.....	vi
Sommaire .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE : REVUE DE LA LITTERATURE .....	12
Chapitre 1 : CONCEPTS ET DEFINITIONS.....	13
1.1. La pratique de formation .....	13
1.1.1. Définition .....	13
1.1.2. Usages du concept de formation .....	14
1.2. Compétence .....	15
1.2.1. Définition .....	16
1.2.2. Usage du concept de compétences .....	18
1.3. Articulation formation - compétence .....	20
Chapitre 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	23
2.1. Démarche méthodologique .....	23
2.1.1. La conception et administration des outils de collecte de données.....	24
2.1.2. La constitution de la base de données .....	24
2.1.3. Exploitation des outils renseignés et présentation des résultats.....	25
2.2. Présentation du cas : La direction générale de la planification et des politiques économiques.....	27
2.2.1. Attributions.....	27
2.2.2. Missions .....	28
2.2.3. La formation continue à la DGPPE.....	29
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS .....	31
Chapitre 3 : PRESENTATION DES RESULTATS .....	32
Chapitre 4 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	41
4.1. Discussions.....	41
4.2. Recommandations .....	42
CONCLUSION GENERALE.....	45

BIBLIOGRAPHIE .....	48
ANNEXES .....	53
TABLE DES MATIERES .....	60

CESAG - BIBLIOTHEQUE