



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION
OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Année académique 2010-2011

THEME

**CONTRIBUTION DE LA FORMATION CONTINUE À
L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE À LA
DIRECTION DE L'ACTION SOCIALE**

Présenté par :

Madame Aïssatou DIALLO

Sous la direction de :

**Monsieur Ibrahima Mboulé FALL,
Chef de Programme LPGEO -CESAG**

M0114MPSG12

2



DEDICACE

Au nom d'Allah le Clément, le Miséricordieux, ce travail est dédié à :

- mon cher époux Amadou DIALLO pour les sacrifices tant consentis et son soutien sans faille ;
- mon père et ma mère pour leur affection et leur constance dans notre éducation ;
- ma tante feu Adama SIMA, dont le calme et la sérénité ont toujours prévalu dans sa vie ;
- ma belle-mère feu Fatoumata Banelle SALL pour sa gentillesse sans égale ;
- mes belles sœurs feues Faguéye BOCOUM dite Ndiaya et Racky DIALLO, très tôt enlevées à notre affection.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nos sincères remerciements vont à :

- mon mari Amadou DIALLO pour sa constante sollicitude à ma personne ;
- ma mère Montang SIMA pour nous avoir élevé dans l'honneur, la dignité et l'humilité ;
- mon père Boubacar DIALLO pour s'être toujours sacrifié pour la réussite de ses enfants ;
- mes enfants Boubacar, Mballo et Abdoul Aziz DIALLO pour leur affection et patience durant toute la formation ;
- ma tante Dionfolo SIMA, pour ses prières incessantes ;
- mon Amie Angélique Marie Paule NGOM MBAYE dite Lily (ILIF) pour son soutien sans faille et son amitié sincère à ma personne ;
- mes sœurs Nafi DIOP, Ndéye, Nouna, Adja et Maguette DIALLO pour leurs encouragements ;
- mes frères, nièces, neveux, cousines, tantes, famille et belle famille pour leur soutien ;
- le Directeur de l'Action Sociale pour nous avoir facilité notre stage ;
- le personnel de la Direction de l'Action Sociale pour leur franche collaboration ;
- toute l'équipe de la Coopération Technique Belge (CTB) pour avoir gracieusement financé notre formation ;
- tout le personnel et l'encadrement pédagogique du CESAG particulièrement à madame SOGOBA et Isabelle ;
- tous mes camarades de promotion.

Nos très sincères remerciements à Monsieur Ibrahima Mboulé FALL, Chef du département LPGEO, Directeur de notre mémoire qui a encadré ce travail du début à la fin de par sa disponibilité, son engagement, ses compétences et rigueur professionnelles, son ouverture d'esprit et son abnégation.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Evaluation des besoins en compétence des agents.....	31
Tableau n° 2 : Votre formation initiale vous suffit-elle de mener à bien votre mission.....	32
Tableau n° 3 : Influence de la formation continue sur la carrière professionnelle des agents.....	33
Tableau n° 4 : Intérêt de la formation continue pour les agents	34
Tableau n° 5 : La formation continue est-elle indispensable pour votre carrière administrative ?.....	35
Tableau n° 6 : Bénéfice d'une formation continue.....	36
Tableau n° 7 : Souhait de bénéficier d'une formation continue.....	37
Tableau n° 8 : Importance de la formation dans le cadre des fonctions assumées par les agents.....	38
Tableau n° 9 : Existence d'un système d'évaluation à la DAS.....	39

LISTE DES DIAGRAMMES

Diagramme n° 1 : Evaluation des besoins en compétence des agents.....	31
Diagramme n° 2 : Votre formation initiale vous suffit-elle de mener à bien votre mission.....	32
Diagramme n° 3 : Influence de la formation continue sur la carrière professionnelle des agents.....	33
Diagramme n° 4 : Intérêt de la formation continue pour les agents.....	34
Diagramme n° 5 : La formation continue est-elle indispensable pour votre carrière administrative ?.....	35
Diagramme n° 6 : Bénéfice d'une formation continue.....	36
Diagramme n° 7 : Souhait de bénéficier d'une formation continue.....	37
Diagramme n° 8 : Importance de la formation continue dans le cadre des fonctions assumées par les agents.....	38
Diagramme n° 9 : Existence d'un système d'évaluation à la DAS.....	39

LISTE DES ABREVIATIONS ET TERMES

- AEMO** : Action Educative en Milieu Ouvert
- BAF** : Bureau Administratif et Financier
- CENC** : Centre d'Education Non Conventionnelle
- CNAO** : Centre National d'Appareillage Orthopédique
- CPRS** : Centre de Promotion et de Réinsertion Sociale
- CRS** : Croix Rouge Sénégalaise
- CTB** : Coopération Technique Belge
- DAHW** : Association Allemande de lutte contre la lèpre et la tuberculose
- DAS** : Direction de l'Action Sociale
- DSRP** : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
- EDR** : Enfants De la Rue
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- HI** : Handicap International
- IAR** : Institut Africain de Réadaptation
- IEC** : Information Education Communication
- MST** : Maladie Sexuellement Transmissible
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- PAPA** : Projet d'Appui aux Personnes Agées
- PVVIH** : Personnes Vivant avec le VIH
- RBC** : Réadaptation à Base Communautaire
- RENAIT** : Réseau National d'Aide aux Toxicomanes
- RH** : Ressources Humaines
- SDAS** : Service Départemental de l'Action Sociale
- SIDA** : Syndrome Immunodéficience Acquise
- SRAS** : Service Régional de l'Action Sociale
- TS** : Travailleurs Sociaux
- VIH** : Virus de l'Immunodéficience Humaine
- VRS** : Village de Reclassement Social

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES DIAGRAMMES.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS ET TERMES.....	V
SOMMAIRE.....	VI
INTRODUCTION.....	1
1. PROBLEMATIQUE.....	3
2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	5
3. HYPOTHESE.....	5
4. INTERET.....	5
5. APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	6
6. ANNONCE DU PLAN.....	8
<i>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL.....</i>	<i>9</i>
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	9
Section 1 : GENERALITES SUR LA FORMATION.....	9
Section 2 : THÉORIES SUR LA POLITIQUE DE FORMATION ET SES DIFFÉRENTES COMPOSANTES.....	15
CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL.....	20
Section 1 : PRESENTATION DE LA DAS.....	20
Section 2 : ORGANISATION ET MODE DE FONCTIONNEMENT DE LA DAS.....	24
<i>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....</i>	<i>30</i>
CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS.....	30
Section 1 : RESULTATS SUR LA FONCTION OCCUPEE ET L'INFLUENCE DE LA FORMATION CONTINUE.....	30
Section 2 : RESULTATS SUR L'IMPORTANCE ET L'INTERET DE LA FORMATION CONTINUE, L'EXISTENCE D'UN PLAN DE FORMATION ET D'UN SYSTEME D'EVALUATION.....	35
CHAPITRE II : ANALYSE CRITIQUE ET PROPOSITIONS DE MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE.....	40
Section 1 : ANALYSE CRITIQUE.....	40
Section 2 : PROPOSITIONS DE MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE.....	43
RECOMMANDATIONS GENERALES.....	47
CONCLUSION.....	50
BIBLIOGRAPHIE.....	51
TABLE DES MATIERES.....	53

INTRODUCTION

Aujourd'hui, la recherche de performance est à la base de toutes les préoccupations des pays pauvres voulant sortir de leur état de sous-développement. En effet, face aux politiques de libéralisme grandissant prônées par les puissances économiques mondiales, ces derniers sont à la recherche de plus de flexibilité et d'adaptation.

Avec la mondialisation, la globalisation et le développement des Techniques de l'Information et de la Communication, la formation devient une priorité pour ces dits pays. C'est pourquoi toutes les structures, tant publiques que privées, doivent faire face à ce défi qu'est la formation dans ses différentes composantes (sociale, économique, administrative, politique, etc.).

La formation centrée sur les ressources humaines (RH) doit contribuer à l'amélioration de la qualité de service de même que, la vision des décideurs doit être axée sur la performance des agents.

Dès lors, la formation continue qui demeure un des piliers fondamentaux de la GRH, est nécessaire. Elle doit assurer aux agents, des moyens de renforcer et de développer les aptitudes professionnelles en adaptant leurs compétences aux évolutions techniques et au marché de l'emploi.

Par conséquent, la formation continue peut être un outil de gestion des ressources humaines qui favorise leur projet d'insertion sociale et professionnelle.

A la DAS, les agents de niveaux de formation différents, doivent être en mesure de participer aux efforts d'amélioration des conditions de la clientèle¹.

La formation continue des agents, mérite d'être une condition essentielle pour assurer une bonne qualité de l'offre des services.

Cette présente étude, qui a comme cadre de référence la DAS, s'articule autour des enjeux que suscite la formation des agents, les conséquences de cette formation sur l'amélioration de la qualité des services offerts mais aussi sur la motivation de ces agents.

¹C'est une expression consacrée aux travailleurs sociaux qui veut dire les demandeurs de service au niveau des structures de l'Action Sociale

Il est composé de deux grandes parties comprenant les fondements théoriques d'une part, et d'autre part, l'analyse des résultats et les propositions pour une mise en œuvre effective d'un dispositif de politique de formation à la DAS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. PROBLEMATIQUE

L'enjeu de la performance doit pousser toutes les administrations à un renforcement de capacité de leurs agents en vue de l'amélioration des qualités des services offerts.

Au Sénégal, le renforcement des capacités des agents n'est pas très développé dans les structures publiques. Pourtant, ces dernières doivent jouer un rôle fondamental pour relever le défi de la formation.

La DAS a pour principale mission, d'assurer la prise en charge des populations surtout défavorisées. Pour ce faire, il convient de disposer d'agents compétents afin d'atteindre un niveau élevé de développement.

Cependant, ce renforcement des capacités permettant aux agents d'être mieux outillés n'y est pas effectif.

L'Action sociale a connu des mutations, tant sur le plan de l'approche que sur celui des offres de service. Actuellement, elle a remplacé l'aide sociale par l'intervention sociale en vue de la satisfaction des besoins des populations déshéritées. Il ne s'agit plus de donner des aides en nature mais de prendre en charge globalement le patient afin de le sortir de son état de nécessiteux.

Les causes ayant influé éventuellement sur la qualité des offres de service au niveau de la DAS, sont multiples et portent sur :

- l'analyse des méthodologies d'intervention ;
- l'absence de politique de formation ;
- la rareté des séances de formation et/ou recyclage ;
- le personnel peu formé et non recyclé ;
- l'inexistence d'un budget de formation,
- le manque de personnel qualifié en la matière ;
- un personnel peu performant ;
- une production moindre ;
- un manque d'initiative ;
- un manque de suivi des dossiers administratifs ;

- un manque de suivi des clients ;
- une monotonie dans les activités.

Ceci se manifeste par plusieurs facteurs à savoir un cadre de travail peu ambiant, un manque criard de personnel formé aux Techniques de l'Information et de la Communication, un matériel de travail vieillissant, une absence de plan de formation et une évaluation irrégulière.

A cela s'ajoute, l'existence de textes désuets et anachroniques mais aussi des situations de travail très alarmantes des agents de la DAS.

Tout cela a pour conséquences, le découragement des agents qui manifestent une forte démotivation entraînant ainsi la fuite de certains vers d'autres ministères ou vers le secteur privé. Cette démotivation a déteint considérablement la qualité des services offerts, influant négativement à la pleine participation de la clientèle.

Ainsi donc, cette question mérite d'être posée : est-ce que la formation continue peut contribuer à l'amélioration de la qualité des services offerts à la DAS ?

2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Ils se déclinent en objectif général et en objectifs spécifiques.

2.1. Objectif général

Il s'agit de contribuer par la formation continue, à l'amélioration de la qualité de services offerts par les agents de la DAS.

2.2. Objectifs spécifiques

Il s'agit de :

- décrire une bonne politique de formation ;
- faire l'état des lieux de la formation à la DAS.
- analyser la perception de la formation par les agents de la DAS ;
- identifier les contraintes liées à la formation ;
- analyser l'impact de la formation sur la qualité de services offerts ;
- proposer un plan de formation continue.

3. HYPOTHESE

La formation continue est nécessaire pour les agents de la DAS afin d'améliorer leur savoir-faire et assurer ainsi une meilleure qualité des services offerts.

4. INTERET

L'intérêt de cette étude résulte du fait que les travailleurs sociaux sont convaincus que, pour être efficaces voire performants, ils doivent disposer d'une formation continue adaptée à leur travail.

En somme, la formation continue leur permet d'acquérir de nouvelles connaissances, des techniques et des habiletés.

Par ailleurs, pour répondre de manière efficace aux exigences des missions qui lui sont assignées, il est utile pour la Direction de disposer d'un programme cohérent de formation continue en tenant compte des demandes et des besoins de ses agents.

5. APPROCHE METHODOLOGIQUE

La méthodologie utilisée a permis de recueillir des informations afin d'analyser les forces et les faiblesses de la DAS en matière de formation. En outre, elle permet d'impulser la réflexion sur la nécessité de susciter la mise en œuvre d'une politique de formation à la DAS.

5.1. Recherche et analyse de données secondaires

Elle porte principalement sur la revue documentaire et l'observation empirique.

5.1.1. La revue documentaire

Elle a permis de se familiariser avec les écrits, d'apprécier les différentes approches et d'analyser les théories sur la formation continue. La lecture de certains documents a permis de connaître les textes relatifs aux différentes missions de la DAS.

5.1.2. L'observation empirique

Elle a porté sur les agents dans l'exécution de leur tâche et sur la clientèle de la DAS durant tout le long du stage.

5.2. Recherche et analyse de données primaires

Elle porte sur la population à l'étude, les supports, la méthode d'administration et la méthode d'exploitation.

5.2.1. Population à l'étude

Pour mener à bien cette enquête, un échantillon aléatoire, obtenu par un tirage au sort, a été utilisé. Il comprend:

- le directeur de l'Action Sociale ;

- le chef du BAF ;
- les 6 chefs de divisions de la DAS ;
- les 12 agents subalternes ;
- 5 SRAS, 5 SDAS et 5 directeurs de CPRS.

Concernant les SRAS, le choix est porté sur Saint louis, Tambacounda, Kaolack, Louga et Kaffrine.

Pour les SDAS, le choix est porté sur Pikine, Guédiawaye, Dakar, Diourbel et Thiès.

Enfin, pour les CPRS, le choix est porté sur Gibraltar, Fatick et Léona à Saint Louis.

Ce choix s'explique par le fait que la problématique soulevée aura des effets directs ou indirects sur ces derniers.

En outre, pour ceux qui résident dans les régions, il a été procédé à une enquête en ligne.

5.2.2. Support de l'étude

- un guide d'entretien ;
- un questionnaire ;
- des échanges informels.

5.2.3. Méthode d'administration

Les enquêtes se sont déroulées en deux étapes :

- l'entretien individuel a permis de recueillir des informations auprès du Directeur et des chefs de divisions sur les approches utilisées au niveau de la DAS, et a fait ressortir les difficultés auxquelles cette dernière est confrontée ;
- le questionnaire destiné aux agents subalternes de la DAS et des services déconcentrés qui comporte après la présentation de l'enquêteur et de l'interviewé, des questions qui s'intéressent au fonctionnement de la structure et au vécu des agents ;

Ces outils ont pour objectif, d'identifier des stratégies à entreprendre avec les agents de la DAS et des services déconcentrés pour tenter de mener ultérieurement des actions de formation continue en vue de l'amélioration de la qualité des services offerts.

5.3. Difficultés rencontrées

Ce travail ne s'est pas fait sans difficultés parmi lesquelles, on peut citer :

- le manque de moyens matériels et financiers ;
- l'impératif du temps imparti avec la jonction des études au niveau du CESAG ;
- le retard accusé à la collecte des réponses aux questionnaires envoyés aux services déconcentrés ;
- la faiblesse et l'inadéquation des textes réglementaires relatifs à l'organisation du secteur social ;
- le manque de programmes structurés ;
- le manque de coordination dans la mise en œuvre des politiques et programmes au niveau de la DAS :
- le manque de communication ;
- la faiblesse de la concertation et de la coordination des interventions :
- l'absence de politique d'animation.

6. ANNONCE DU PLAN

Outre l'introduction, les recommandations générales et la conclusion, l'étude comprend deux grandes parties, divisées chacune en deux chapitres.

Au niveau de la première partie, le chapitre premier décrit le cadre théorique tandis que le deuxième s'est appesanti sur le cadre contextuel de la formation continue.

Quant à la seconde partie, le chapitre premier présente les résultats de l'enquête et le dernier, l'analyse des résultats et les propositions relatives à la mise sur place d'un dispositif de politique de formation continue.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Il est composé de deux grandes parties, à savoir les généralités sur la formation et les théories sur la politique de formation et ses différentes composantes.

Section 1 : GENERALITES SUR LA FORMATION

Il s'agit d'abord de définir les concepts relatifs à la formation et ensuite de présenter l'évolution et le cadre juridique de la formation.

1.1. Définition des concepts

Il est question dans cette partie, de définir les concepts relatifs à la formation.

La formation : consiste à enseigner à un employé, les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences².

« **La formation continue** est la poursuite ou la reprise d'un processus de formation structuré à l'issue d'une première phase de formation à l'école, à l'université ou dans le cadre de l'activité professionnelle. Des connaissances et des compétences acquises doivent être renouvelées, approfondies ou élargies. Elle va de l'autoformation à l'aide de littérature scientifique jusqu'à des formes d'apprentissage institutionnalisées »³.

Elle a pour but, l'acquisition, le renouvellement, l'approfondissement ou l'enrichissement des connaissances, capacités et compétences.

² [www http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-formation-80.html](http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-formation-80.html).

³ Selon Gonon/Schläfli : Formation continue en Suisse: situation et recommandations, OFFT, Zurich, novembre 1998).

D'après, l'Office des Professions du Québec, la formation continue est définie comme étant : "Toute activité structurée ou non structurée axée sur l'acquisition".

Pour le Centre de Formation Suisse, la formation continue est la poursuite ou la reprise d'un processus de formation générale, professionnelle ou culturelle.

Elle recouvre un large ensemble de mesures au service des personnes désireuses d'améliorer leur niveau de formation, de développer leur culture générale ou leurs qualifications professionnelles.

Dans l'enseignement, **la compétence** désigne la mobilisation d'un ensemble de ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être), en vue de résoudre une situation complexe appartenant à une famille de situations-problèmes.

Dans le domaine professionnel, **la compétence** sera définie comme un savoir-agir résultant de la mobilisation et de l'utilisation efficaces d'un ensemble de ressources internes ou externes dans des situations relevant d'un contexte professionnel. C'est un savoir en action.⁴

Par ailleurs, le MEDEF⁵ la définit comme étant une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre d'une situation professionnelle à partir de laquelle, elle est validée. C'est donc à la structure qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

Alain MEIGNANT, la considère comme un atout stratégique pour les entreprises. Mais pour lui, il ne suffit pas de posséder un atout mais de le jouer.

« **Savoir** » : connaissances générales ou spécialisées nécessaires pour occuper une situation de travail ou bien maîtrisées par un individu.

⁴ Définition de la compétence, http://fr.wikipedia.org/wiki/ressources_humaines

⁵ **MEDEF** : Mouvement des Entreprises de France Réflexion de Olivier GIRARD, club des Ingénieurs de France
du22/06/2009

Besoin de formation : C'est un manque, un désir entre une situation actuelle considérée comme difficile, insatisfaisante, comparée à une autre considérée comme idéale. En d'autres termes, le besoin est lié à un écart perçu entre deux situations : un présent insatisfait et un futur désiré différent.

L'amélioration de la performance : est un processus qui consiste en l'atteinte des résultats institutionnels et individuels désirés.

Le plan de formation : est un outil de management des ressources humaines.

C'est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

C'est un document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée.

Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus⁶.

La qualité de service : désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs (définition Afnor).

La qualité des services recouvre diverses facettes. Elle peut se manifester à travers la compétence et l'attitude des personnes qui offrent les services (ex. : empathie, professionnalisme, diligence etc.). Une bonne qualité de service augmente le plaisir du client.

Contribuer : Aider, participer (avec d'autres) à la réalisation d'un projet, d'une entreprise; avoir une part, plus ou moins importante, dans la production d'un résultat, d'un état.

Référentiel de compétence : ensemble de capacités (connaissances pratiques maîtrisées et expériences, comportement) requises pour l'exécution d'un métier précis dans un champ d'application donné.⁷

^{6,7} Cours Oumar DIALLO, manager la formation dans les organisations Master 2/DESS GRH/CESAG, mars 2011.

Fiche de poste (ou descriptif) : c'est une fiche sur laquelle est porté l'ensemble des éléments décrivant un poste de travail. Elle permet à chaque agent de connaître le contenu de son poste. Elle est essentielle à la GRH aussi bien pour satisfaire à l'adéquation nommée poste, que pour repérer les risques qui peuvent se produire ultérieurement en raison des différents facteurs.⁸

1.2. Le cadre juridique

Au Sénégal, certaines institutions comme le Ministère de l'Education Nationale, fournissent une formation à l'intention de leurs agents.

Peu d'administrations publiques (Ministère de la Santé et de l'Action Sociale, le Ministère de l'Enseignement Supérieur) ont mis en place des structures et des procédures destinées à l'évaluation des dits besoins. Les techniques utilisées peuvent varier selon les administrations, mais également en fonction du contenu de la formation envisagée et du groupe cible.

L'estimation des besoins est du ressort de chaque ministère ou de chaque service. Certains ministères sont parvenus non seulement à procéder à une estimation des besoins de formation, mais à établir pour leurs agents des plans de formation pluriannuels.

Les grands changements de législation doivent toujours être accompagnés de tout un travail de formation, d'adaptation pour ceux qui sont chargés d'appliquer la nouvelle législation. Dans une telle situation, le besoin général de formation est évident. Une estimation du besoin spécifique sera néanmoins nécessaire pour apprécier la diversité des besoins d'information sur la nouvelle législation, compte tenu du groupe auquel s'adresse la formation (encadrement, agents d'exécution, services techniques).

Par ailleurs, il peut exister des besoins de formation dans certains secteurs ou pour des groupes déterminés d'agents pour lesquels le travail d'identification n'est pas aussi aisé, par exemple l'écoute du public, l'éthique, la communication, la coopération, les techniques de rédaction de textes juridiques.

Du côté du service public, ce sont les groupes cibles, les directions et en particulier les unités chargées de la gestion des ressources humaines qui interviennent dans l'appréciation des besoins de formation.

⁸ [www.ac-caen.fr/.../guide pratique élaboration fiche poste.pdf](http://www.ac-caen.fr/.../guide_pratique_élaboration_fiche_poste.pdf)

Les bénéficiaires de la formation doivent avoir un égal accès à celle-ci. Cela veut dire que cet accès ne doit dépendre ni de la catégorie, ni des conditions d'emploi de l'agent, ni du niveau de la collectivité publique dans laquelle il travaille.

Ce n'est cependant pas toujours le cas dans la pratique. La plupart des pays proposent très peu de formation aux niveaux les plus élevés et les plus bas de la fonction publique. La formation continue met en relation de multiples acteurs à tous les échelons de la vie économique et sociale. Cette structuration repose sur un dispositif législatif qui organise la formation permanente comme un système autonome par rapport au système de la formation initiale.

Autre originalité de la formation continue : les règles d'organisation repose le plus souvent sur la validation par les pouvoirs publics d'accords interprofessionnels conclus entre les partenaires sociaux.

Enfin, les dispositions relatives à la formation continue sont inscrites dans le code du travail et qui en fait une composante à part entière des principes régissant les relations entre employeurs et salariés.

Parmi les objectifs assignés à la formation continue, figure celui de l'efficacité économique. L'adaptation des travailleurs aux changements technologiques et des conditions de travail y figurent au même titre que la promotion sociale. L'entreprise est à cet égard de plus en plus reconnue comme lieu de formation.

Le développement de la formation continue au bénéfice des salariées suppose la mise en œuvre de mécanismes encourageant l'articulation des projets de l'entreprise et du salarié.

Le plan de formation est décidé par l'employeur de par son pouvoir discrétionnaire. Il est seul habilité à choisir les travailleurs qu'il souhaite envoyer en formation.

1.3. Impact de la formation sur la carrière des salariés

Le cheminement d'un travailleur par rapport à la formation continue suit généralement un itinéraire en trois étapes :

- la première étape qui conduit le travailleur à la formation est lorsqu'il sent des contraintes liées à son travail (licenciement, changement de travail, etc.) ; dans ce cas, il y'a une forte motivation de se former ;

- La deuxième étape est la recherche de promotion, source de motivation du travailleur ;
- Enfin, la troisième étape est pour le travailleur, le besoin de se cultiver à cause de l'introduction de nouvelles technologies.

Les effets de la formation continue sur le travail quotidien en vue d'une amélioration des conditions de travail ou augmentation des responsabilités, sont les seuls qui concernent plus de la moitié des salariés formés. Ces effets sont ressentis par tous, quelle que soit la durée de la formation.

Force est d'avouer que des compétences qui ne seraient pas mises en œuvre ne permettraient pas non plus d'atteindre l'objectif d'évolution et donc d'avoir l'impact recherché.

Prouver à la fois la pertinence des objectifs de formation, l'atteinte de ceux-ci et la mise en œuvre sur le terrain des compétences acquises pourrait être considéré comme ayant un impact, même si celui-ci n'est ni observable ni observé. La formation assure ainsi, une cohérence avec les autres sous-systèmes de la politique des ressources humaines.

Pour ce qui est de la contribution : l'impact d'une action de formation est directement lié à la pertinence des objectifs de formation, à l'efficacité pédagogique de la formation et à la qualité du transfert des compétences acquises.

Tous les managers doivent régulièrement évaluer les performances de leur personnel, de toute façon. L'évaluation peut être incluse dans la qualité de service, si l'on s'assure qu'elle englobe une discussion sur la relation entre le travail évalué et le client.

Le personnel prendra l'habitude de chercher le moyen d'améliorer et de créer un environnement propice à celle-ci.

Assurément, la formation initiale peut avoir un effet, mais, pour la plupart, la bonne façon de procéder à l'amélioration constante des services offerts est la formation continue.

la Formation Professionnelle Continue permet aux personnes entrées dans la vie active, de continuer à se former tout au long de leur carrière professionnelle afin de s'adapter à l'évolution des techniques, accroître leurs compétences, et ainsi favoriser leur adaptation au monde du travail.

Section 2 : THÉORIES SUR LA POLITIQUE DE FORMATION ET SES DIFFÉRENTES COMPOSANTES

2.1. Théories

La politique de formation ne se justifie donc pas dans l'entreprise par elle-même, mais par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines, et en particulier à la gestion des compétences.

Il est fréquent de rencontrer des politiques :

- commerciales ;
- de marketing ;
- financières ;
- industrielles ;
- humaines.

Elles sont plus ou moins formulées et diffusées, mais sont indispensables pour assurer dans l'entreprise la convergence des efforts de chaque acteur.

La définition des politiques précède celle des stratégies ou celle des orientations. Les stratégies et les orientations sont dépendantes de la politique.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année.

Pour être efficace, la politique doit être écrite et diffusée. Elle peut comporter trois parties :

- une qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- une autre qui définit le « comment ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. C'est là où se trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;

- enfin une troisième qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.⁹

En effet, comme, toutes les autres fonctions de l'entreprise, elle est plus ou moins formulée et diffusée, mais est indispensable pour assurer dans l'entreprise la convergence des efforts de chaque acteur.

Pour Alain MEIGNANT, dans son livre intitulé « Manager la formation » Editions Liaisons, Paris, 1987, il est dit que fondamentalement, une politique de formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existant, préparer l'avenir, accompagner les mouvements individuels.

La consolidation de l'existant est à court terme d'où les actions de perfectionnement individuel ou collectif, qui s'apparente davantage à la maintenance qu'à l'investissement.

Selon lui, la préparation de l'avenir porte sur la réussite des projets (d'investissement, d'organisation etc.) essentiels pour l'entreprise, et ayant des incidences importantes sur les besoins de compétences des salariés. Elle peut porter sur des actions dont l'impact est attendu à moyen terme, voire à long terme.

L'accompagnement des mouvements individuels est lié aux deux objectifs précédents, mais est centré sur la gestion individuelle, dans les actes qui la concernent, des formations d'accueil à la facilitation d'une mobilité.

Certains sont de l'ordre de l'opérationnel immédiat, d'autres de l'ordre de la préparation de l'avenir.

2.2. Procédure de mise en œuvre d'un dispositif d'une politique de formation continue

De bonnes pratiques ont montré que le défi de l'efficience ne peut être relevé qu'avec un personnel hautement qualifié et mettant sans cesse à jour ses qualifications. Un système de formation permanente est donc indispensable pour que les agents du public ne se laissent pas dépasser par un contexte de transformation rapide.

Par ailleurs, il faut :

⁹ Cours Oumar DIALLO « manager la formation dans les organisations », Master 2/DESS GRH/CESAG, mars 2011.

- adapter les compétences et les qualifications aux changements technologiques que connaît le service public, de façon à améliorer les performances des fonctionnaires en les aidant à s'adapter à des transformations dans leur travail dues au progrès technique, à une nouvelle législation, etc. ;
- accroître l'efficacité avec laquelle les tâches sont accomplies de façon à réduire les coûts;
- favoriser la mobilité horizontale grâce à une formation permettant d'acquérir l'expertise nécessaire à l'accomplissement de nouvelles tâches à niveau hiérarchique inchangé, de façon à améliorer la flexibilité et l'adaptabilité des effectifs de fonctionnaires ;
- rendre les agents plus motivés ;
- améliorer la gestion des ressources humaines (égalité de traitement des hommes et des femmes, etc.) ;
- améliorer la relation entre le service et l'utilisateur ainsi que la qualité des services rendus au public ;
- aider au perfectionnement du personnel (déroulement de la carrière).

Par ailleurs, le recours aux stages de formation est un indicateur partiel des pratiques de formation continue.

Il focalise l'attention sur la dimension la plus formalisée des situations formatrices, mais néglige celle qui s'articule plus étroitement à l'activité de travail et aux démarches individualisées. Or, la confrontation entre différentes réalités nationales nécessite d'étendre le concept de formation continue à ces configurations autre que le stage.

Dans cette perspective, quatre nouvelles situations formatrices peuvent être introduites :

- la formation en situation de travail (FEST) ;
- la formation dans le cadre de conférences, d'ateliers ou de séminaires ;
- la formation au travers de la rotation des salariés sur les emplois, de la mobilité ou de cercle de qualité ;
- l'autoformation.

2.3. Les moyens d'action

Il est important de miser sur des changements au niveau de l'organisation et de nouvelles aptitudes du personnel, dans le but d'améliorer les services publics et de renforcer les processus démocratiques et de soutien aux politiques publiques.

Si la formation dans le cadre de l'entreprise ne peut pas se faire, il est de la responsabilité du manager de trouver un stage externe adéquat, et d'organiser la formation sur le terrain.

Les connaissances nécessaires incluent le fait de :

- Comprendre l'importance de la qualité de service ;
- Connaître les services proposés de manière approfondie ;
- Bien connaître les alternatives offertes au client ainsi que les avantages et les inconvénients des services ;
- Connaître de façon très approfondie les structures et les procédures de son propre organisme, afin de pouvoir résoudre efficacement les problèmes ;
- Bien savoir ce que l'on peut faire ou non sans en référer à un manager (en d'autres termes, les limites du travail et de l'autorité).

Le dispositif pour lequel les modules de formation sont préparés en cohérence avec le cahier des charges constitue un outil essentiel pour soutenir la politique de formation continue.

La formation contribuera à l'amélioration de la qualité de services offerts aux clients par :

- l'impact des formations
- la pertinence
- les moyens mis à disposition
- les contenus et le plan d'activités
- le suivi de l'action.

Les moyens d'actions sont multiples et varient selon les structures, les besoins des agents et les services. On peut citer :

- les sessions de recyclage ;
- la formation en TIC ;
- les séminaires de renforcement des capacités ;
- la communication interne ;
- la politique de formation.

Par ailleurs, les outils nécessaires sont :

- le plan de formation ;
- le référentiel des compétences ;
- les fiches de postes ;
- le cahier de charges ;
- les outils d'évaluation ;
- les bases de données.

CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL

Il présente la DAS, son organisation et mode de fonctionnement.

Section 1 : PRESENTATION DE LA DAS

Cette partie décrit l'historique, les missions et les moyens de l'institution.

1.1. Historique de la DAS

L'avènement du service social au Sénégal est le fruit de l'administration coloniale. Il se limitait à une aide financière et/ou en nature.

Les faits marquants apparaissent à travers l'adoption de plusieurs décrets :

- **le décret n° 59-077 du 10/04/1959** portant création du Service des Affaires Sociales ;
- **le décret n° 60-108 du 09/10/1960** réorganisant le Service des Affaires Sociales qui fonctionne en service curatif avec l'avènement de l'assistanat (de 1960 à 1978). C'est dans ce cadre que les centres sociaux ont été créés ;
- **le décret n° 61-204 du 13/05/1961** portant création de la Direction des Affaires Sociales ;
- **le décret n° 75-549 du 22/05/1975** réorganisant le Ministère de la Santé Publique et des Affaires Sociales, transformant la Direction des Affaires Sociales en Direction de l'Action Sociale et attestant ainsi une diminution progressive des moyens qu'exige le service social distributif. Ce décret donne par ailleurs, un contenu plus dynamique à l'Action Sociale ;
- **le décret n° 75-1114 du 21/11/1975** portant création la Direction de l'Action Sociale ;
- **le décret n° 78-237 du 15/03/1978** portant création du Ministère de l'Action Sociale (de 1978 à 1983) ;
- **le Gouvernement du 03/4/1983** portant fusion du Ministère de l'Action Sociale et du Secrétariat à la Promotion Humaine pour créer le Ministère du Développement Social (de 1983 à 1990) ;

- **le décret n° 84-1517 du 29/12/1984** assigne au Ministère du Développement Social la mission d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du gouvernement destinée à promouvoir le bien-être social des populations et d'assister les plus défavorisées, de susciter leur participation effective au développement économique, social et culturel ;
- **le décret n° 88-1569 du 28/11/1988** portant organisation de l'ex Ministère du Développement Social sert toujours de texte de référence pour les missions et l'organisation de la DAS. Il change l'appellation des Centres Sociaux en Centres de Promotion et de Réinsertion Sociale ;
- **le décret n° 90-349 du 27/03/1990** crée le Ministère de la Santé Publique et de l'Action Sociale (de 1990 à 1998). La DAS y est rattachée mais sa mission reste inchangée parce que fonctionnant toujours avec les orientations du décret 88-1569 du 28/11/1988 ;
- **le décret n° 98-603 du 4/7/98** portant création du Ministère de la Famille, de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale (de 1998 à 2000) ;
- **le décret n° 2000-266 du 03/04/2000** portant création du Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale (de 2000 à 2001) ;
- **le décret 2001-375 du 12/05/2001** portant création du Ministère du Développement Social et de la Solidarité Nationale (de 2001 à 2007) ;
- **le décret 2001-948** portant changement de dénomination de la Direction de l'Action Sociale en Direction de l'Action Sociale et de la Solidarité Nationale ;
- **le décret n° 2007-831 du 25 juin 2007** portant répartition des services de l'état et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la présidence de la république, la primature et les ministères, **modifié par le décret n° 2007-908 du 31 juillet 2007** relative aux différentes missions du directeur de l'action sociale (de 2007 à nos jours).

En conclusion, les différentes mutations ont été citées et étayées par les décrets qui stipulent les missions et les nouvelles orientations voulues par les gouvernants.

1.2. Les missions de la DAS

Elles sont contenues dans les **décrets 88-1569 du 28/11/1988, 2001-399 du 12/5/2001, 2001-948 du 21/11/2001 et n°2007-908 du 31 juillet 2007.**

Il s'agit notamment de :

- apporter une assistance aux populations déshéritées ;
- veiller au développement des systèmes d'éducation spéciale, de rééducation et d'intégration scolaire des handicapés et à leur mise en œuvre ;
- élaborer et de veiller à la mise en œuvre de la politique nationale en matière de promotion et de protection des personnes handicapées ;
- assurer la supervision des centres de rééducation des enfants déshérités ;
- suivre l'activité des centres de réadaptation spécialisée gérés par les associations;
- élaborer et de coordonner la politique visant à impliquer les personnes âgées au développement économique et social ;
- assurer la coordination des associations œuvrant dans le domaine social ;
- promouvoir l'insertion socio sanitaire des groupes défavorisés à travers la mise en œuvre de projets et programmes ;
- impulser et coordonner les programmes de recherche en matière d'Action Sociale en collectant et en exploitant toutes les informations nécessaires à l'étude et à la résolution des problèmes sociaux ;
- élaborer en collaboration avec le Conseiller Technique chargé des questions juridiques, les textes législatifs à l'Action Sociale et veiller à leur application ;
- étudier les voies et moyens d'une prophylaxie sociale efficace par l'élaboration et la mise en œuvre de programmes d'information, d'éducation et de communication (IEC), pour le changement de mentalité et de comportement ;
- assurer un suivi et un accompagnement psychosocial dans les zones urbaines et rurales où se manifestent des risques d'inadaptation et d'exclusion sociale ;
- orienter et suivre les programmes d'Action sociale mis en œuvre par les ONG, les associations ainsi que tout intervenant dans ce domaine ;

- promouvoir l'intégrité socio-économique des personnes handicapées pour une bonne insertion sociale ;
- piloter la politique de prise en charge et de mise à contribution des anciens ;
- pratiquer l'utilisation judicieuse et optimale des services déconcentrés.

1.3. Les moyens de la DAS

Les ressources humaines dont dispose la Direction de l'Action Sociale sont de 20 agents dont 10 assistants sociaux, 1 aide social, 3 travailleurs sociaux spécialisés, 2 vague-mestres, 2 secrétaires, 1 institutrice, 1 psychologue - conseiller et 1 chauffeur.

Outre le budget de fonctionnement de 21 millions, les projets PAPA (anciens) RBC et VRS (personnes handicapées) disposent de budgets qui leur sont propres.

Pour la logistique, il existe deux lignes téléphoniques, 4 véhicules dont 2 en mauvais état, un au garage et un en assez bon état à la date du 31 mars 2012.

Par ailleurs, chaque chef de division dispose d'un ordinateur et d'un bureau complet comme mobilier de bureau.

Section 2 : ORGANISATION ET MODE DE FONCTIONNEMENT DE LA DAS

C'est une présentation sommaire de l'organisation, suivie d'une autre plus détaillée des activités de la structure.

2.1. Organisation

Outre le Bureau du Directeur et de son secrétariat particulier, la DAS est ainsi structurée :

- la Division des Secours ;
- la Division de la Promotion Sociale des Handicapés ;
- la Division de la Prophylaxie Sociale et de la Coordination des CPRS ;
- la Division des Centres d'Education non Conventionnelle ;
- la Division des Personnes Agées ;
- la Division de la Prise En Charge Médicale ;
- le Bureau Administratif et Financier ;

ORGANIGRAMME DE LA DAS (voir annexes)

2.2. Mode de Fonctionnement de la DAS

2.2.1. La Division des Secours

Elle a pour mission générale, d'assister les populations démunies ou sinistrées et comme missions particulières :

- étudier et présenter les dossiers de demandes d'aides ou de secours ;
- organiser et de coordonner des interventions rapides auprès des populations sinistrées ou victimes de calamités naturelles.

D'après des informations reçues, toutes les missions dévolues à cette division ont été transférées à un autre Ministère. Cette division, outre ses missions, a toujours joué un rôle important dans la prise en charge médicale des cas sociaux. Elle devrait être maintenue même si elle devrait changer de dénomination pour aider toujours à la prise en charge médicale des cas sociaux.

2.2.2. La Division de la Promotion Sociale des Personnes Handicapées

Elle a pour principale mission d'assurer la prise en charge et la promotion des personnes en situation d'handicap. Il s'agira principalement de :

- lever les différentes barrières et d'assurer leur intégration à tous les niveaux ;
- assurer l'auto prise en charge, le financement de microprojets, la promotion d'activités génératrices de revenus ;
- maîtriser la cible du point de vue démographique ;
- soutenir les différentes associations des personnes handicapées ;
- sensibiliser sur les maladies handicapantes, sur l'appareillage et sur la réadaptation fonctionnelle ;
- promouvoir les droits des personnes handicapées ;
- assurer la prise en charge médicale des personnes handicapées par l'octroi d'appareils (optique, dentaire, auditifs, fauteuils, etc.) dans le cadre de la RBC dans son volet « appareillage ». La Division est en bonne collaboration avec le CNAO, le Centre Talibou Dabo, L'IAR et la DAHW.

2.2.3. La Division des Centres d'Education Non Conventionnelle

Elle a pour mission générale le placement des jeunes déshérités dans des écoles de formation professionnelle et l'élaboration d'une politique de promotion des daaras et veiller à leur bon fonctionnement.

Elle est aussi chargée de placement des jeunes déshérités dans des structures d'accueil et d'hébergement.

Ces activités sont facilitées par des accords de collaboration avec d'autres institutions (quotas de placement, réduction des frais de formation, et en compensation subventions annuelles des CENC. Elle a en charge l'appui aux daaras.

2.2.4. La Division de la Prophylaxie Sociale

Elle est chargée de la lutte contre les fléaux sociaux et de la coordination des CPRS.

Pour ce faire, elle doit :

- œuvrer pour la prévention des fléaux sociaux par l'éducation, la sensibilisation et l'information des populations ;
- étudier et contribuer à la mise en œuvre de programmes d'actions concertées avec les associations et les collectivités locales ;
- traiter les dossiers liés à la prévention ;
- élaborer les textes législatifs et réglementaires relatifs à l'action sociale et veiller à leur application ;
- impulser et coordonner la recherche-action en matière d'action sociale ;
- élaborer et impulser un programme efficace de prophylaxie par la mise en œuvre d'un important volet d'IEC axé sur les fléaux sociaux ;
- suivre et orienter les programmes d'action sociale mis en œuvre par les ONG, les associations et tout intervenant social.

Les veuves, les toxicomanes, les prostituées, les jeunes désœuvrés sont ses cibles principales.

La DPS est animée par un seul agent au niveau central. Elle s'appuie au niveau déconcentré sur 14 SRAS avec seulement 17 agents, 25 SDAS et 46 CPRS dont 04 postes vacants.

2.2.5. La Division des Personnes Agées

Créée en 2001, elle est chargée de la prise en charge sanitaire, économique, sociale des personnes âgées, de la sensibilisation aux maladies dégénératives et de la formation en gériatrie.

Sa mission principale consiste à élaborer et coordonner la politique visant à impliquer les personnes âgées au développement économique et social. Cette mission sera plus axée à la réinsertion sociale et économique des personnes âgées par la mise en place d'activités génératrices de revenus.

Elle a aussi pour missions de :

- mener des études et recherches sur la problématique du vieillissement ;
- développer un partenariat dynamique avec les institutions s'occupant du vieillissement ;
- mener des Etudes, Recherches et Planification.

2.2.6. Le Bureau Administratif et Financier

Est chargé de la gestion administrative du personnel, des ressources financières et matérielles. Le Bureau du courrier et le Bureau de la comptabilité matières sont sous sa tutelle.

2.3. Description des actions

2.3.1. L'Assistance aux familles déshéritées

En principe, à l'état actuel de la réglementation, les familles déshéritées reçoivent des secours en espèces pour la résolution de leurs problèmes sociaux.

La méthodologie utilisée par les services sociaux consiste à transmettre des dossiers au niveau central où une commission les étudie et octroie un montant en fonction du degré d'indigence du demandeur.

A ce niveau, les insuffisances sont multiples :

- d'abord la masse budgétaire destinée à ces secours ne suffit pas pour satisfaire tous les cas ;
- ensuite la faiblesse de l'allocation ne favorise pas un investissement dans des activités d'autopromotion ;
- enfin, étant donné que les problèmes pour lesquels une assistance avait été sollicitée n'ont pas trouvé de solution, les familles continuent à renouveler des demandes et demeurent au bout de compte, tributaires de l'aide.

2.3.2. La Promotion Sociale des Personnes Handicapées

L'encadrement des personnes handicapées se limite pour en partie à l'établissement des dossiers d'appareillage, de secours et à l'organisation communautaire.

Il existe cependant des tentatives d'autopromotion avec le Projet Réhabilitation à Base Communautaire (RBC). Mais le principal obstacle à la mise en œuvre de ces projets est l'insuffisance des sources et ressources de financement adaptées aux conditions sociales des bénéficiaires.

2.3.3. L'encadrement des Centres d'Éducation non Conventionnelle

Les daaras sont les centres d'éducation non conventionnelle les plus connus par les services de l'Action sociale. Mais depuis un certain temps, il existe une forte dynamique d'insertion de certains jeunes en difficulté et/ou de familles vulnérables dans des centres de formation professionnelle.

L'intervention de la DAS se situe surtout à la subvention pour aider à la prise en charge de ces derniers et surtout des talibés.

2.3.4. L'Encadrement des Enfants en Difficulté : (abandonnés, orphelins, EDR, etc.)

Il se résume à la recherche d'institutions de placement et à l'allocation de subventions pour leur entretien. Le suivi effectué chez les intéressés montre que les montants alloués sont utilisés pour la résolution des problèmes familiaux et non pour les besoins spécifiques de l'enfant.

2.3.5. La Prophylaxie Sociale

La lutte contre les fléaux sociaux n'est pas du seul domaine de l'Action sociale.

Des actions sont également menées par les services de la Santé (MST ; SIDA, etc.) et de la Justice (AEMO). Les services sociaux mènent le plus souvent des actions ponctuelles d'information, d'éducation, et de communication sur la prophylaxie médico-sociale.

Pour la délinquance, des actions concertées sont menées dans le cadre de l'encadrement des enfants de la rue. Notons la mise en place d'un Réseau National d'Aide aux Toxicomanes (RENAIT).

2.3.6. Les Personnes Agées

En vue de leur assurer une meilleure prise en charge et une autosuffisance, le chef de Division les encourage à se regrouper en associations et à créer des activités génératrices de revenu qui seront financées par le projet PAPA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS

Il est scindé en deux points : d'abord les résultats sur la fonction occupée et l'influence de la formation continue, ensuite sur l'importance et l'intérêt de la formation continue mais aussi sur l'existence d'un plan de formation et d'un système d'évaluation.

Section 1 : RÉSULTATS SUR LA FONCTION OCCUPÉE ET L'INFLUENCE DE LA FORMATION CONTINUE

Cette partie présente les résultats issus de l'enquête quant à la fonction et l'utilité de la formation initiale.

1.1. Résultats sur la fonction occupée et l'utilité de la formation initiale

Question n°1 : Quelle fonction occupez-vous ?

Le résultat de l'enquête a donné :

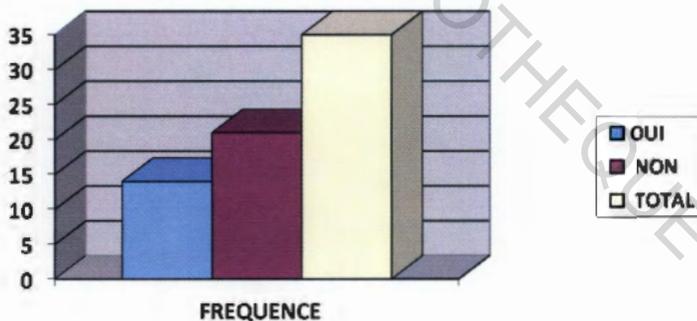
- directeur de l'Action Sociale ;
- chef du Bureau Administratif et Financier ;
- 6 chefs de division de la DAS ;
- 2 secrétaires ;
- comptable des matières ;
- 2 vagemestres ;
- 5 agents administratifs ;
- chauffeur ;
- gardien ;

- 5 SRAS ;
- 5 SDAS ;
- 5 directeurs de CPRS.

Question n°2 : Votre formation initiale vous suffit-elle de mener à bien votre mission ?

Tableau n°1 : Votre formation initiale vous suffit-elle de mener à bien votre mission?

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	14	40%
NON	21	60 %
TOTAL	35	100%



Source : résultat de l'enquête

60% de l'échantillon, soit 21 agents ont répondu par non et 40%, soit 14 agents ont répondu par oui.

Au regard des résultats, les 60 % occupent des postes de responsabilité (chef de division, SRAS, SDAS et directeurs de CPRS).

Question n°3 : si non que proposeriez - vous ?

Plusieurs propositions ont été formulées à savoir :

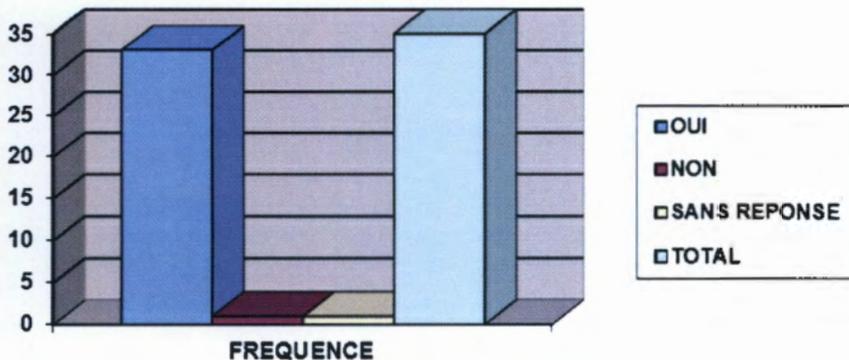
- des sessions de renforcement de capacité périodiques sur beaucoup de domaines (bureautique, management, GRH, Gestion de projet, informatique etc.) ;
- un plan de formation élaboré sur la base des besoins exprimés par les agents en fonction de leur poste ;
- des sessions de formation/recyclage dans le domaine de l'administration et de la prise en charge des cibles déshéritées.

1.2. Résultats sur l'influence de la formation continue

Question n°4 : La formation continue peut-elle influencer positivement sur votre carrière professionnelle ?

Tableau n° 2 : **Influence de la formation continue sur la carrière professionnelle des agents**

REPNSES	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	33	94,2%
NON	1	2,9%
SANS REPONSE	1	2,9%
TOTAL	35	100%



Source : résultat de l'enquête

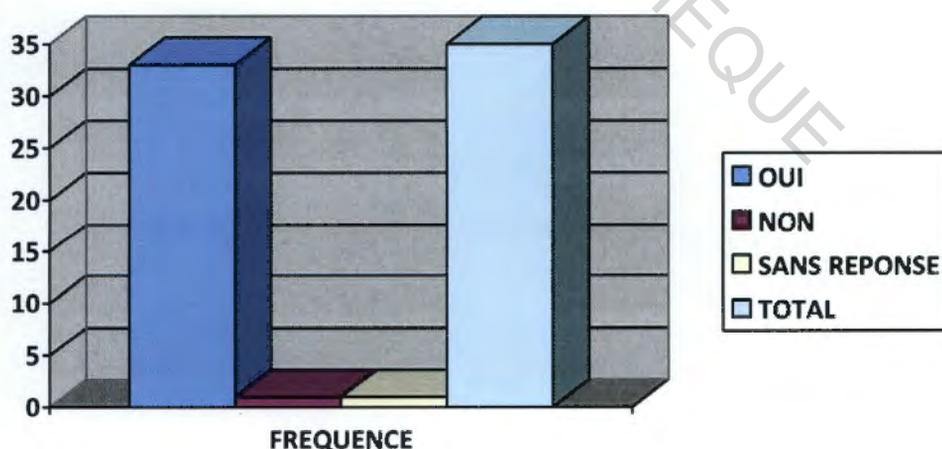
94,2 % de l'échantillon, soit 33 agents estiment que la formation continue peut influencer positivement sur leur carrière administrative. Par contre, 2,8 % soit un (1) agent dit le contraire.

Et enfin, 2,8 % soit un (1) n'a pas donné de réponse.

Question n°5 : La formation continue est-elle indispensable pour votre carrière administrative ?

Tableau n° 3 : La formation continue est-elle indispensable pour votre carrière administrative ?

REPOSES	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	33	94,2%
NON	1	2,9%
SANS REPONSE	1	2,9%
TOTAL	35	100%



Source : résultat de l'enquête

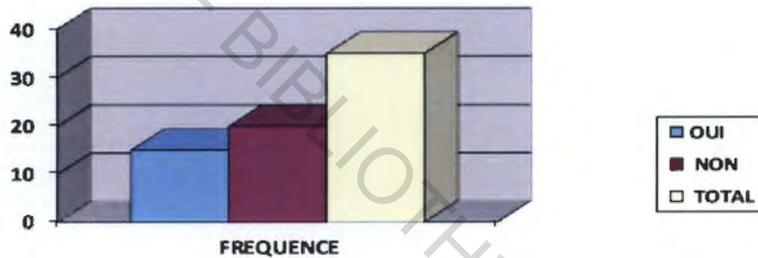
94,2 % de l'échantillon, soit 33 agents, estiment que la formation continue est très indispensable pour leur carrière administrative.

Par contre 2,8 % soit un (1) agent, a trouvé qu'elle n'est pas indispensable.
Enfin, 2,8 % soit un (1) agent n'a donné aucune réponse.

Question n°6 : Avez- vous bénéficié d'une formation continue ?

Tableau n° 4 : **Bénéfice d'une formation continue**

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	15	42,9%
NON	20	57,1%
TOTAL	35	100%



Source : résultat de l'enquête

51,4 % soit 18 agents ont bénéficié de formation continue dans divers domaines, alors que 48,5 soit 17 autres agents n'en ont jamais bénéficié.

Question n°7 : Seriez-vous plus performant si vous bénéficiez d'une telle formation ?

100 % soit 35 agents estiment qu'ils seraient plus performants, s'ils bénéficiaient d'une formation continue.

Section 2 : RESULTATS SUR L'IMPORTANCE ET L'INTERET DE LA FORMATION CONTINUE, L'EXISTENCE D'UN PLAN DE FORMATION ET D'UN SYSTEME D'EVALUATION

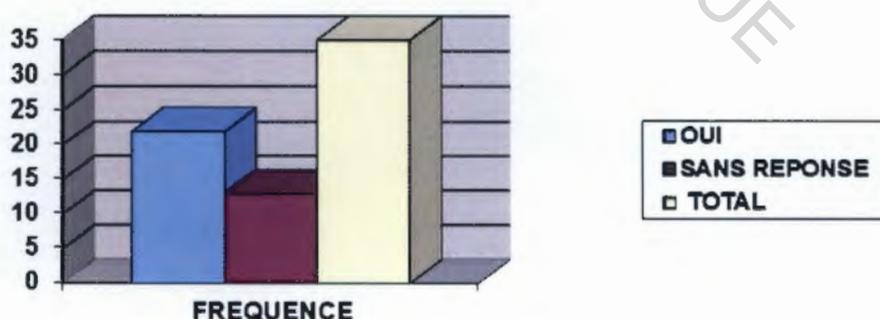
Cette partie présente les résultats sur l'importance et l'intérêt de la formation continue, ainsi que l'existence d'un plan de formation et d'un système d'évaluation.

2.1. Résultats sur l'importance et l'intérêt de la formation continue

Question n° 8 : A-t-elle eu une importance particulière dans le cadre des fonctions que vous assumez ?

Tableau n° 5 : **Importance de la formation dans le cadre des fonctions assumées par les agents**

REPNSES	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	22	62,9%
SANS REPNSE	13	37,1%
TOTAL	35	100%



Source : résultat de l'enquête

62,85 % soit 22 agents attachent une importance particulière à la formation continue par rapport aux fonctions qu'ils occupent. Par contre 37,14 % soit 13 agents n'ont pas répondu à la question de par leur statut d'agents subalternes.

Question n°9 : Laquelle ?

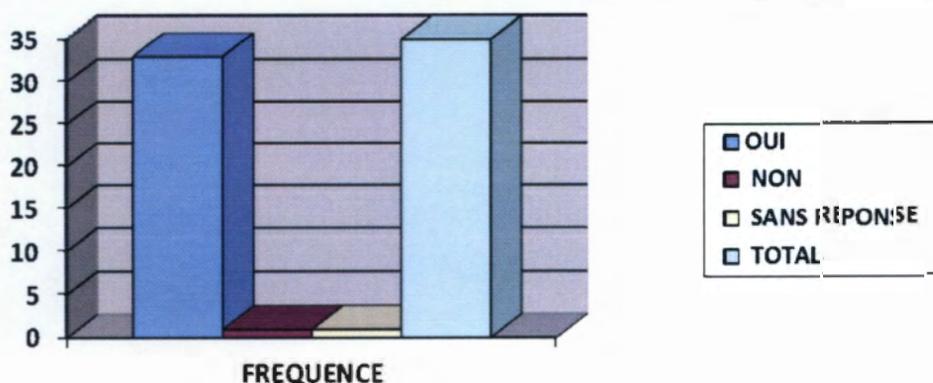
Plusieurs réponses ont été données :

- une bonne gestion du personnel et des données relatives à la structure ;
- une maîtrise de la complexité de la cible ;
- une approche inclusive dans les programmes ;
- une meilleure politique sociale au service des déshérités ;
- une gestion rigoureuse des services sociaux ;
- une comptabilité des matières performante ;
- un bon management des projets domiciliés au niveau des structures.

Question n°10 : La formation continue a-t-elle un intérêt particulier pour vous ?

Tableau n° 6 : Intérêt de la formation continue pour les agents

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	33	94,2%
NON	1	2,9%
SANS REponse	1	2,9%
TOTAL	35	100%



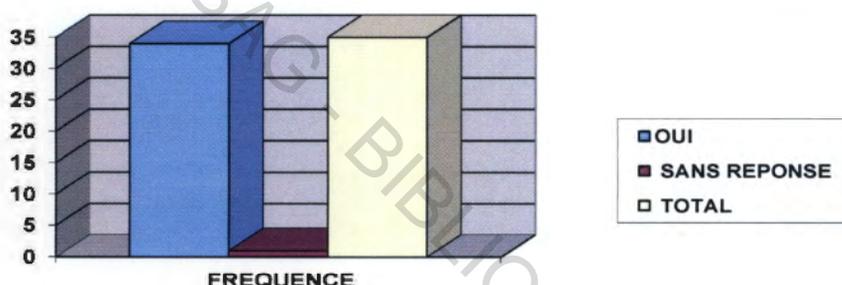
Source : résultat de l'enquête

94,2 % soit 33 agents manifestent un intérêt particulier à la formation continue, alors que 2,8 % soit un agent ne manifeste aucun intérêt à la formation continue. Et enfin, 2,8 % soit un agent ne donne aucune réponse.

Question n°11 : Aimeriez- vous bénéficier d'une formation continue ?

Tableau n° 7 : Souhait de bénéficier d'une formation continue

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	34	97,1%
SANS REponse	1	2,9%
TOTAL	35	100%



Source : résultat de l'enquête

97,1 % de l'échantillon, soit 34 agents, tous les corps confondus souhaitent bénéficier d'une formation. Alors que 2,8 %, soit un (1) agent n'a pas répondu à la question.

Question n°12 : Sur quel thème ?

Plusieurs thèmes de formation ont été dégagés parmi lesquels :

- formation en micro finance ;
- formation en planification de gestion de projets et programmes ;
- formation en développement communautaire ;

- formation en accompagnement psychosocial des toxicomanes et PVVIH.

2.2. Résultats sur l'existence d'un plan de formation et d'un système d'évaluation à la DAS

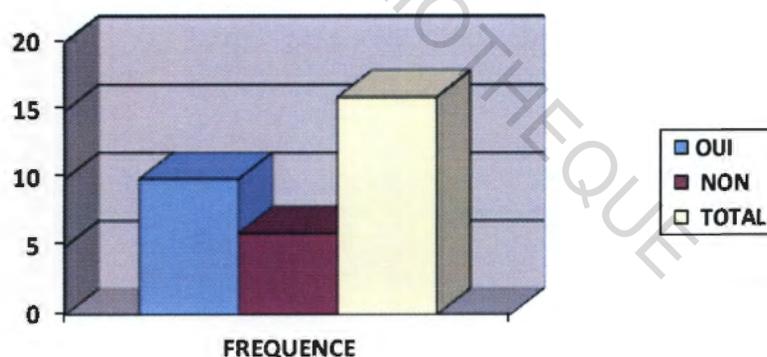
Question n°13 : Existe-t-il un plan de formation ?

100 %, soit 35 agents affirment qu'il n'existe pas de plan de formation.

Question n°14 : Avez-vous une fois évalué vos besoins en compétence ?

Tableau n°8: Evaluation des besoins en compétence des agents

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	10	62,5 %
NON	6	37,5 %
TOTAL	16	100%



Source : résultat de l'enquête

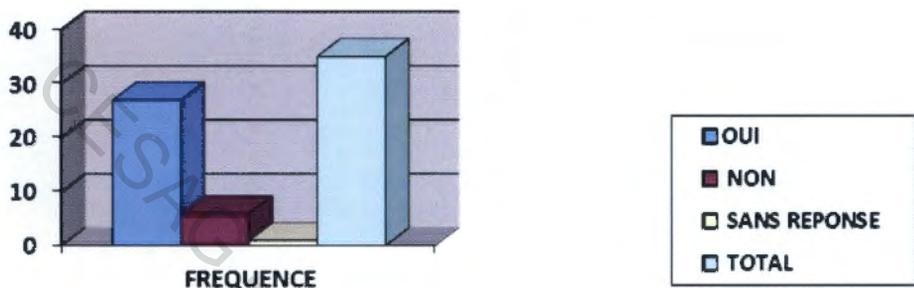
La question s'adresse aux chefs de Division, aux SRAS et aux SDAS, représentant un échantillon de seize (16) agents.

62,5 % de l'échantillon représentant 10 agents ont effectivement évalué leurs besoins en compétence alors que 37,5 % de l'échantillon représentant 6 agents n'ont pas évalué leurs besoins en compétence du fait qu'ils viennent d'être promus récemment à des postes de responsabilité.

Question n°15 : Existe-t-il un système d'évaluation à la DAS ?

Tableau n° 9 : Existence d'un système d'évaluation à la DAS

REponses	FREQUENCE	POURCENTAGE
OUI	27	80%
NON	6	17,1%
SANS REponse	1	2,9%
TOTAL	35	100%



Source : résultat de l'enquête

80 % soit 27 agents disent non, 17,14 % soit 6 agents disent qu'il existe bel et bien un système d'évaluation.

Enfin, 2,8 % soit un (1) agent n'a pas répondu à la question.

CHAPITRE II : ANALYSE CRITIQUE ET PROPOSITIONS DE MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE

Après l'exploitation des résultats de l'enquête, plusieurs opportunités se sont offertes et mériteraient une analyse suivie de propositions.

Section 1 : ANALYSE CRITIQUE

Cette partie présente l'analyse critique suivie des forces et faiblesses de la DAS.

1.1. Analyse critique de la DAS et des services déconcentrés

A la lumière des résultats de l'enquête effectuée auprès des agents de la DAS et des services déconcentrés de l'Action Sociale, il ressort que :

- le niveau intellectuel des agents varie d'une catégorie professionnelle à une autre et on y retrouve toutes les hiérarchies de la Fonction publique ; ce qui dénote du besoin de formation sollicité par tous les agents ;
- le système d'évaluation existant ne concerne qu'une infime partie du personnel : ceux qui détiennent des pouvoirs de décision, parce que soumis à une production de rapports d'activités, fournissent des informations sur les activités programmées, l'expression des besoins, les difficultés rencontrées et les perspectives de la structure ;
- le besoin de formation est réel malgré l'absence de plan de formation continue ; c'est dans ce cadre que certains assurent leur formation et à leur propre frais.

Cet engouement à la formation continue contribuerait à l'amélioration de leur situation professionnelle.

Par ailleurs, plusieurs agents disent n'avoir pas suivi une formation continue, seule une minorité déclare l'avoir suivie. Donc, l'incidence de la formation est très faible.

Il a été aussi constaté que les thèmes de formation développés sont d'une autre filière et cela amène à dire qu'il y'a une insuffisance d'actions de formation continue destinées aux travailleurs sociaux dans le domaine du social.

Cette insuffisance constatée et avouée risque d'influencer négativement le parcours des TS eu égard aux avancées et mutations technologiques.

La majorité des agents déclare que les moyens de formation ne sont pas disponibles au niveau de leurs lieux de travail. Cela influe négativement sur une formation de qualité.

Pour la plupart des agents, la formation continue a un grand bénéfice pour la fonction des TS et un grand intérêt sur le plan du développement des capacités professionnelles car elle permet l'amélioration individuelle et collective.

L'impression laisse croire que les TS ressentent un vide qui ne peut être comblé que par la formation continue. Ils ont exprimé le besoin crucial d'une formation continue pour l'acquisition d'une connaissance plus large et plus efficace du fait de l'exigence de la profession sociale et des technologies récentes.

1.2. Les forces et faiblesses

Il est question dans cette partie, de présenter les forces et faiblesses de la DAS.

Les forces :

- un besoin réel de formation du personnel ;
- un besoin réel de formation du personnel de conception c'est à dire les chefs de divisions, les SRAS surtout pour parfaire leur formation initiale ;
- un personnel disponible avec un niveau intellectuel acceptable (tous les agents concernés ont un niveau de maîtrise ou de licence) capable de suivre n'importe quel module ;
- la promotion de l'intervention sociale sur l'aide sociale qui nécessiterait de nouvelles approches et de méthodologie d'intervention ;
- une clientèle apte à l'autonomisation tout en changeant ses mentalités d'assisté chronique par le financement de microprojets de développement.

Les faiblesses :

- les outils de travail utilisés présentement sont obsolètes et à la limite archaïques ;

- la distribution de vivres en nature et ou en espèces à l'occasion des fêtes religieuses (korité, tabaski, pâques etc.) ;
- une politique sociale se limitant qu'à l'aide sociale ;
- une absence de politique de formation, de plan suivi - évaluation ;
- une clientèle à la mentalité d'assisté chronique et de niveau intellectuel très varié et très bas ;
- un personnel subalterne non ambitieux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2 : PROPOSITIONS DE MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE

Cette partie présente d'abord les axes stratégiques et les principes directeurs de la politique de formation et enfin des recommandations.

2.1. Axes stratégiques et principes directeurs de la politique de formation

Les problèmes sociaux ont pris une ampleur dans les pays en voie de développement notamment au Sénégal. La pauvreté touche chaque jour davantage des personnes, les fléaux sociaux augmentent, le nombre d'inadaptés sociaux et les marginaux s'avère important.

En milieu rural, la pauvreté est souvent synonyme de faiblesse de revenu, de baisse de niveau d'autonomisation, de difficultés d'accès aux crédits, de faible couverture en services sociaux de base.

En milieu urbain, les indicateurs de pauvreté les plus pertinents se rapportent à l'accès aux services urbains, à la propriété et à la possibilité pour les couches vulnérables à trouver un système de solidarité et d'appui.

L'ampleur des mutations sociales en rapport avec la pauvreté galopante avec ses effets négatifs, a amené l'Etat sénégalais à se pencher avec acuité sur la mise en place de stratégies idoines pour résorber ce fléau.

L'éradication de la pauvreté est devenue une préoccupation majeure des pouvoirs publics.

Pour réduire l'extrême pauvreté de moitié à l'horizon 2015, l'Etat a décidé de mettre en place une vigoureuse politique économique et sociale pour apporter des solutions durables aux groupes vulnérables.

Cette vision plus globale de la politique sociale nécessite la mise en place d'une politique de formation déclinée en programme partagé et exécuté avec l'ensemble des acteurs et des partenaires au développement.

Cette politique de formation devra permettre aux agents de la DAS et des services déconcentrés de même que les partenaires et cibles de mieux :

- comprendre la politique et les orientations stratégiques de l'Etat dans le domaine du développement social ;

- exécuter au plan social, le processus du DSRP et l'ensemble des politiques et programmes de lutte contre la pauvreté mise en place par l'Etat au profit des populations en collaboration avec les partenaires au développement ;
- coordonner et évaluer les interventions en direction des couches vulnérables ;
- mesurer les impacts des programmes dans les secteurs ou sous-secteurs concernés ;
- développer en lieu et place de l'approche résiduelle dominée par une logique de simple assistance à effets réduits, une approche inclusive et participative la plus large des bénéficiaires de l'intervention que sont les populations. Ce qui les inscrit dans un processus d'auto prise en charge ;
- s'inscrire dans une optique d'harmonisation et d'intégration des interventions sectorielles selon une approche planifiée efficiente avec des impacts plus significatifs sur les cibles. L'intégration et/ou l'harmonisation concerneront aussi l'organisation des démarches, les moyens, et les cibles.

Pour rendre effective une bonne politique de formation, il faut :

- un renforcement des capacités techniques, institutionnelles et organisationnelles ;
- un relèvement du niveau d'information et de connaissance des cibles du Ministère de leur situation et des enjeux qui leur sont liés en référence aux options et démarches du Ministère, en vue d'accroître leur participation et la rendre plus performante ;
- un renforcement du cadre juridique et institutionnel de lutte contre l'exclusion sociale ;
- une élaboration et mise en œuvre d'un dispositif d'intervention pour la promotion économique et sociale des groupes vulnérables ;
- une mise en place d'un système de communication aux niveaux national et local sur les options et démarches du Ministère en matière de politique sociale ;
- une mise en place d'un système de suivi-évaluation au niveau central et déconcentré ;
- une mise en place un système de capitalisation des expériences en cours ;

- une identification des thèmes de recherche, de formation et d'étude sur le plan transversal et selon les cibles.
- une mise en place d'un système d'information et des bases de données

2.2. Propositions de mise en place d'un dispositif de politique de de formation continue

En résumé, avec la nouvelle approche de la DAS qui est l'intervention sociale au détriment de l'aide sociale, il est plus que nécessaire aux agents de conception de se remettre en cause.

L'acquisition de savoir dans divers domaines (élaboration et gestion administrative et financière de microprojets économiques, accompagnement psychosocial, etc.) est une priorité pour tous les agents de la DAS et des services déconcentrés.

L'élaboration d'une lettre de politique de formation au bénéfice des agents tenant compte de leurs besoins exprimés est souhaitée et urgente. C'est ainsi que plusieurs thèmes de formations ont été proposés à savoir :

- la formation en micro finance ;
- la formation en planification et gestion des projets et programmes du ministère ;
- la formation en développement social ;
- la formation en accompagnement psychosocial ;
- la formation en médiation sociale et familiale ;
- la formation de prise en charge des groupes vulnérables ;
- la formation en management ;
- la formation en informatique.

Il faudra privilégier la responsabilisation des ressources humaines existantes ainsi que les moyens financiers en vue d'améliorer la qualité des services. Pour ce, il s'agira d'assurer la mise en œuvre de la politique de formation continue en y incluant les moyens destinés à celle-ci, au fonctionnement dont les détails seront définis dans la «fiche technique».

Les perspectives retenues qui éclairent la conduite de la politique de formation sont la construction du plan de formation.

A l'issue d'une action de formation, la procédure d'évaluation vise à vérifier :

- la pertinence de la formation par rapport aux attentes du personnel ;
- le degré de satisfaction des agents ;
- l'analyse des évolutions constatées, en vérifiant comment ont varié les méthodes de travail ;
- les changements auxquels la formation continue aurait pu contribuer sur les pratiques professionnelles des agents (compétences construites¹⁰ et mises en œuvre, impacts sur le fonctionnement, les modes d'organisation) ;
- l'analyse des évolutions quantitatives et des aspects qualitatifs des formations réalisées par rapport aux objectifs fixés ;
- l'évaluation de la formation ;
- l'élaboration du suivi et de l'évaluation de la formation continue de l'ensemble du personnel.

Les résultats obtenus à la fin de la formation par rapport aux effets attendus sont :

- les nouveaux besoins de formation ou d'approfondissement ;
- les problèmes ou difficultés rencontrés ;
- les points positifs et les améliorations à apporter ;
- les nouvelles orientations à envisager.

¹⁰ Sont des outils pouvant permettre de mesurer les changements dans les pratiques professionnelles.

RECOMMANDATIONS GENERALES

A la DAS, la formation continue doit s'inscrire dans la continuité et le recouvrement des actions entreprises auparavant selon les différents agents enquêtés.

Elle doit rompre avec l'approche résiduelle des questions sociales et s'inscrire dans une optique de participation et d'intégration des populations démunies dans les politiques et processus de développement.

Par rapport à toutes ces considérations, nous pouvons émettre certaines recommandations à l'issue de notre étude :

I. Renforcement de capacité technique et institutionnelle

- Revue stratégique des structures de la DAS au niveau central et déconcentré : missions, fonctionnement, axes d'intervention, cadre logique d'intervention, moyens ;
- Renforcement du personnel de la DAS : revue des profils de poste ;
 - Formation du personnel ;
 - Organisation de voyages d'étude
- Création d'une cellule de coordination technique
 - Composition
 - Missions
 - Fonctionnement
- Mise en place d'un cadre de partenariat

II. Renforcement des capacités de la clientèle représentant les groupes cibles

- Recueil et analyse des besoins des groupes cibles et de leurs organisations
- Information des structures et échanges sur les options et stratégies de la DAS
- Formation, appui technique et logistique des structures de la clientèle

III. Renforcement du cadre juridique et institutionnel de lutte contre l'exclusion sociale

- Diagnostic des textes en cours sur la protection des groupes vulnérables
- Etat d'application des textes relatifs à la protection des groupes vulnérables

- Elaboration et validation du cadre juridique et institutionnel rénové de protection des groupes vulnérables

IV. Elaboration et mise en œuvre du dispositif d'intervention pour la promotion économique et sociale des groupes vulnérables en déterminant :

- Les données de base
- Les actions prioritaires
- Les projets et programmes

V. Elaboration et mise en place d'un cadre commun d'intervention

VI. Elaboration et mise en place d'un système de communication

- Communication interne au niveau central et déconcentré
- Communication avec les partenaires
- Communication médiatique

VII. Suivi, Appui, Évaluation et documentation du processus de formation

- Identification des thèmes de recherche et d'étude sur le plan transversal et selon les cibles
- Elaboration d'un dispositif de suivi évaluation au niveau central et déconcentré
- Mise en place d'un système de capitalisation des expériences en cours.
 - l'élaboration d'une politique de formation continue au niveau du Ministère ;
 - la création d'une Division des Ressources Humaines qui s'occuperait de la formation
 - l'obligation à la formation continue
 - l'organisation périodique des séances de recyclage et/ou de renforcement des capacités des agents ;
 - la facilitation des échanges entre travailleurs sociaux ;
 - la création d'un site web ;
 - la publication de revues périodiques ;
 - l'ouverture d'une bibliothèque au niveau de tous les services.

Ainsi, pour chacun des éléments cibles, l'on précisera les résultats attendus, les indicateurs, les périodes de réalisation, les responsables, les partenaires et les moyens.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

En entreprenant cette recherche, le souci était de contribuer, par la formation continue, à l'amélioration de la qualité de services offerts par la Direction de l'Action Sociale.

Ainsi, l'enquête menée au niveau de la DAS et des services déconcentrés de l'Action sociale a montré qu'il y a un besoin réel de formation continue. Cette dernière pourrait assurer aux professionnels du social, la possibilité de mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences selon les informations scientifiques les plus récentes et les pratiques courantes.

Les politiques sociales sont le fruit des mécanismes et des mesures politiques conçues, planifiées et mis en application pour répondre aux besoins fondamentaux des êtres humains. Elles découlent des décisions nationales et locales qui visent un développement plus efficace des ressources humaines en vue des changements d'ordre social et économique. C'est pourquoi, il existe une véritable conscience du besoin de formation continue auprès des agents de la Direction de l'Action Sociale et des Services déconcentrés.

En effet, la formation initiale reçue des Travailleurs Sociaux ne suffit pas, afin qu'ils accompagnent les nouvelles mutations technologiques et les changements souhaités au niveau de leur cible. Tout cela dénote que la formation continue souhaitée par les agents de la DAS et des Services Déconcentrés de l'Action sociale est nécessaire. Elle permet d'améliorer leur compétence en action sociale pour une meilleure prise en charge de leur clientèle.

Nous espérons que, notre modeste travail aura permis de faire la lumière sur la nécessité de la formation continue pour les agents de la DAS. En outre, la formation continue leur serait d'un grand bénéfice dans l'amélioration de leur savoir-faire, tout en influant positivement dans la qualité relationnelle avec les clients pour arriver à une meilleure prise en charge des demandeurs de services.

En définitive, cette présente étude met en exergue la nécessité de la formation continue pour les agents des services de l'Action Sociale. Il sera aussi un document de référence pour les autorités administratives de l'Action Sociale.

BIBLIOGRAPHIE

BEYSSERES DES HORTS Charles Henry, vers une gestion stratégique des Ressources Humaines, les éditions d'Organisation, Paris, 1988, 224 pages.

DENNERY Marc, piloter un projet de formation : du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité, ESF, éditeur, Paris, 1999, 215 pages.

MEIGNANT Alain, manager la formation, Editions Liaisons, Paris, 2009, 370 pages.

MINTZBERG Henry, Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, Paris, 1982, 434 pages.

SOYER Jacques, fonction formation, éditions d'organisation, Paris, 1999, 453 pages.

SOYER Jacques, l'achat de formation, éditions d'organisation, Paris, 2000, 328 pages.

Mémoires

DIALLO Aïssatou, la gestion des ressources humaines : une nécessité pour l'Administration publique sénégalaise ? Cas de la Direction de l'Action Sociale, 2010, 66 pages.

DIEDHIOU Mariama, contribution à l'amélioration de la qualité de l'accueil par la réduction du temps d'attente avant consultation au service d'accueil des urgences de l'Hôpital Principal de Dakar, 2008, 70 pages.

Jérémino Ona EDU AKELE, contribution à l'amélioration de la motivation du personnel paramédical contractuel : cas de l'Hôpital Principal de Dakar, 2010, 72 pages.

KEITA Mamadou Kamory, amélioration de l'hygiène à l'hôpital de Katy par la formation du personnel au processus de gestion des déchets biomédicaux, 2004, 64 pages.

Supports de cours

DIALLO Oumar, manager la formation dans les organisations, Master 2/DESS GRH
mars 2011.

PARAISO Akim, cours sur l'Appréciation des Performances Master 2/DESS GRH
mars - avril 2011.

Sites web

www <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-formation-80.html>.

<http://www.google.com/web/définition-compétence>.

www.medef.com/medef.../le-medef/quisommes-nous.html - fr.wikipedia.org/.

http://fr.wikipedia.org/wiki/Comp%C3%A9tence_%28ressources_humaines%29.

CFEAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

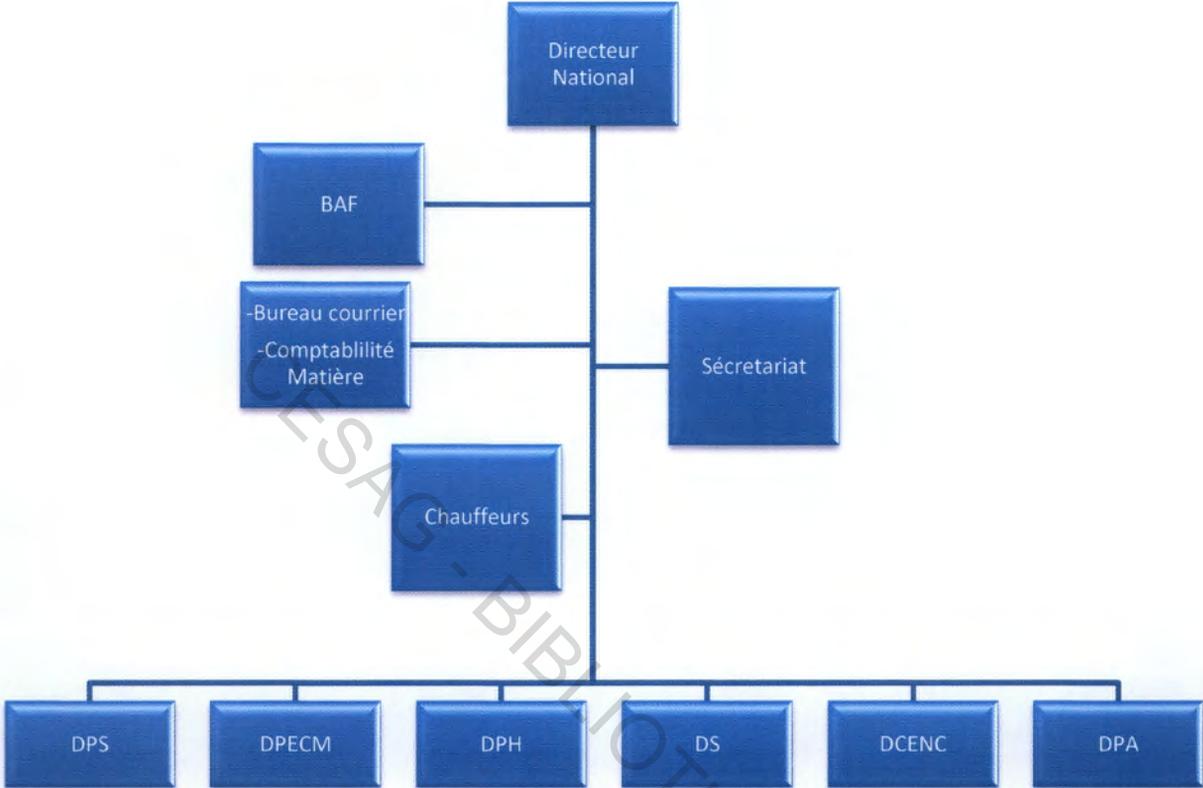
DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES DIAGRAMMES	IV
LISTE DES ABREVIATIONS ET TERMES	V
SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION	1
1. PROBLEMATIQUE	3
2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	5
2.1. Objectif général.....	5
2.2. Objectifs spécifiques.....	5
3. HYPOTHESE	5
4. INTERET	5
5. APPROCHE METHODOLOGIQUE	6
5.1. Recherche et analyse de données secondaires.....	6
5.1.1. La revue documentaire.....	6
5.1.2. L'observation empirique.....	6
5.2. Recherche et analyse de données primaires.....	6
5.2.1. Population à l'étude.....	6
5.2.2. Support de l'étude.....	7
5.2.3. Méthode d'administration.....	7
5.3. Difficultés rencontrées.....	8
6. ANNONCE DU PLAN	8
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL	9
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	9
Section 1 : GENERALITES SUR LA FORMATION.....	9
1.1. Définition des concepts.....	9
1.2. Le cadre juridique.....	12
1.3. Impact de la formation sur la carrière des salariés.....	13
Section 2 : THÉORIES SUR LA POLITIQUE DE FORMATION ET SES DIFFÉRENTES COMPOSANTES.....	15
2.1. Théories.....	15
2.2. Procédure de mise en œuvre d'un dispositif d'une politique de formation continue.....	16
2.3. Les moyens d'action.....	18
CHAPITRE II : CADRE CONTEXTUEL	20
Section 1 : PRESENTATION DE LA DAS.....	20
1.1. Historique de la DAS.....	20
1.2. Les missions de la DAS.....	21
1.3. Les moyens de la DAS.....	23
Section 2 : ORGANISATION ET MODE DE FONCTIONNEMENT DE LA DAS.....	24
2.1. Organisation.....	24
2.2. Mode de Fonctionnement de la DAS.....	24
2.2.1. La Division des Secours.....	24
2.2.2. La Division de la Promotion Sociale des Personnes Handicapées.....	25
2.2.3. La Division des Centres d'Education Non Conventionnelle.....	25
2.2.4. La Division de la Prophylaxie Sociale.....	26
2.2.5. La Division des Personnes Agées.....	26

2.2.6. Le Bureau Administratif et Financier.....	27
2.3. Description des actions.....	27
2.3.1. L'Assistance aux familles déshéritées.....	27
2.3.2. La Promotion Sociale des Personnes Handicapées.....	28
2.3.3. L'encadrement des Centres d'Education non Conventionnelle.....	28
2.3.4. L'Encadrement des Enfants en Difficulté : (<i>abandonnés, orphelins, EDR, etc.</i>).....	28
2.3.5. La Prophylaxie Sociale.....	28
2.3.6. Les Personnes Agées.....	29
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	30
CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS.....	30
Section 1 : RESULTATS SUR LA FONCTION OCCUPEE ET L'INFLUENCE DE LA FORMATION CONTINUE.....	30
1.1. Résultats sur la fonction occupée et l'utilité de la formation initiale.....	30
1.2. Résultats sur l'influence de la formation continue.....	32
Section 2 : RESULTATS SUR L'IMPORTANTCE ET L'INTERET DE LA FORMATION CONTINUE, L'EXISTENCE D'UN PLAN DE FORMATION ET D'UN SYSTEME D'EVALUATION.....	35
2.1. Résultats sur l'importance et l'intérêt de la formation continue.....	35
2.2. Résultats sur l'existence d'un plan de formation et d'un système d'évaluation à la DAS 38	
CHAPITRE II : ANALYSE CRITIQUE ET PROPOSITIONS DE MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE.....	40
Section 1 : ANALYSE CRITIQUE.....	40
1.1. Analyse critique de la DAS et des services déconcentrés.....	40
1.2. Les forces et faiblesses.....	41
Section 2 : PROPOSITIONS DE MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE.....	43
2.1. Axes stratégiques et principes directeurs de la politique de formation.....	43
2.2. Propositions de mise en place d'un dispositif de politique de de formation continue.....	45
RECOMMANDATIONS GENERALES.....	47
CONCLUSION.....	50
BIBLIOGRAPHIE.....	51
TABLE DES MATIERES.....	53

ANNEXES

CEFRIG - BIBLIOTHEQUE

Diagramme 1 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE L'ACTION SOCIALE



source : résultat de l'étude

GUIDE D'ENTRETIEN A L'INTENTION DU DIRECTEUR ET DES CHEFS DE

DIVISION DE LA DIRECTION DE L'ACTION SOCIALE

PRESENTATION

Nous sommes étudiante en MPSG 2 au CESAG. Nous vous remercions de bien vouloir répondre à nos questions.

Cette recherche a pour but d'impulser la réflexion sur la nécessité de susciter la mise en œuvre d'une politique de formation à la DAS

Bien entendu tout ce qui se dit dans cet entretien restera absolument confidentiel.

1. Quelle fonction occupez- vous ?

.....
.....

2. Avez-vous une fois évalué vos besoins en compétence ?

OUI

NON

3. Votre formation initiale vous suffit- elle à mener à bien votre mission ?

OUI

NON

4. Si non que proposeriez-vous ?

.....

.....

5. La formation continue peut-elle influencer positivement sur votre carrière professionnelle ?

OUI

NON

6. Si oui souhaiteriez-vous en bénéficier ?

.....

.....

7. Existe-t-il un plan de formation continue à la DAS ?

OUI

NON

8. Avez-vous bénéficié d'une formation continue ?

OUI

NON

9. Si oui à quelle occasion et sur quel thème ?

.....
.....

10. Si non aimeriez-vous bénéficier d'une telle formation ?

.....
.....

11. Seriez-vous plus performant si vous bénéficiez d'une telle formation ?

OUI

NON

CESAG - BIBLIOTHEQUE

12. Cette formation peut-elle avoir une importance particulière dans le cadre des fonctions que vous assumez ?

OUI

NON

13. Existe-t-il un système d'évaluation à la DAS ?

OUI

NON

14. Si non, pourquoi ?

.....

.....

Je vous remercie de votre aimable disponibilité

**QUESTIONNAIRE DESTINE AUX AGENTS DE LA DIRECTION DE L'ACTION
SOCIALE AUX SRAS, AUX SDAS ET AUX DIRECTEURS DE CPRS**

PRESENTATION

Nous sommes étudiante en Master Professionnel en Sciences de Gestion (MPSG 2) au CESAG.

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à nos questions.

Cette recherche a pour but d'impulser la réflexion sur la nécessité de susciter la mise en œuvre d'une politique de formation à la DAS

Bien entendu tout ce qui se dit dans cet entretien restera absolument confidentiel.

1. Quelle fonction occupez- vous ?

Directeur de CPRS

Agent administratif

Agent de service

Chauffeur

2. .Votre formation initiale vous suffit- elle à mener à bien votre mission ?

OUI

NON

Si non que proposeriez-vous ?

.....
.....

3. La formation continue a pour but l'acquisition, le renouvellement,
l'approfondissement ou l'enrichissement des connaissances, capacités et compétences.
Est-elle indispensable pour vous ?

OUI

NON

4. Avez-vous bénéficié d'une formation continue ?

OUI

NON

5. Si oui à quelle occasion et sur quel thème ?

.....

.....

6. La formation continue a-t-elle un intérêt particulier pour vous ?

OUI

NON

7. Si oui, lequel ?

.....

.....

8. Aimeriez-vous bénéficier d'une formation continue ?

OUI

NON

9. Seriez-vous plus performant si vous bénéficiiez d'une telle formation ?

OUI

NON

10. A-t-elle une importance particulière dans le cadre des fonctions que vous assumez ?

OUI

NON

11. Laquelle ?

.....
.....

12. Existe-t-il un système d'évaluation à la DAS ?

OUI

NON

Je vous remercie de votre aimable disponibilité

CESAG BIBLIOTHEQUE