

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix-Travail-Patrie  
\*\*\*\*\*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*

ECOLE NORMALE SUPERIEURE D'ENSEIGNEMENT  
TECHNIQUE  
\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DE L'INNOVATION, DES  
TECHNIQUES COMMERCIALES ET DE  
L'INDUSTRIALISATION

BP. 886 Ebolowa



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace-Work-Fatherland  
\*\*\*\*\*

MINISTRY OF HIGHER  
EDUCATION  
\*\*\*\*\*

UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*

HIGHER TECHNICAL TEACHER'S TRAINING  
COLLEGE  
\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF INNOVATION, COMMERCIAL  
TECHNIQUES AND INDUSTRIALIZATION  
P.O.BOX 886 Ebolowa

**FORMATION CONTINUE ET PERFORMANCE DES  
AGENTS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE : cas  
des personnels permanents du Minsec et du Minfof**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Professeur  
d'Enseignement Technique deuxième grade (DIPET II)

**FILIERE : COMMUNICATION ADMINISTRATIVE**

**REDIGE ET SOUTENU PAR :**

**MESSO'O OLAMA Giresse**

**Matricule : 19W1178**

**SOUS LA DIRECTION DE :**

**Dr. AKONO MINLO Ruben**

***Chargé de Cours à l'université de Yaoundé II***

**ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021**





*À mes parents.*

# Remerciements

Un travail de recherche comme celui-ci ne peut être individuel. Plusieurs personnes ont participé de quelques façons que ce soit à sa réalisation. En raison de cette synergie, nous tenons à remercier :

- Le bon Dieu tout puissant, le maître suprême ;
- Notre directeur de mémoire, le **Dr AKONO MINLOR Ruben**, chargé de cours à l'Université de Yaoundé 2 Soa, qui a bien voulu nous accompagner dans cette recherche malgré son emploi de temps surchargé ;
- Madame le directeur de l'ENSET d'Ebolawa, le **Professeur Salomé NDJAKOMO ESSIANE** et l'ensemble du corps enseignant de cette institution pour les efforts consentis à notre formation ;
- Monsieur le **Dr SAMBA Michel Cyrille**, notre chef de département pour son dévouement et le travail abattu
- Mes parents, **OLAMA MESSO'O Simon et BILO'O NSOMBA Jeannine** pour leur soutien indéfectible, raison majeure pour la réussite de ce projet ;
- Tous mes frères et sœurs, en particulier, **ESSONO OLAMA Lavy Patrick, MBANG ASSOUMOU Eugénie** qui ont particulièrement et chacun de sa façon contribué à la réussite de ce projet;
- Le couple **NGUEMA MBA Jean Claude et MENGUE Sidonie** pour leur magnanimité et leurs multiples apports ;
- Mon oncle **NDONG MESSO'O Emmanuel**, mon beau frère **Alain MENGUELE** et bien d'autres personnes de près ou de loin qui se sont mobilisées d'une manière ou d'une autre pour que soit accompli ce travail.
- Tous mes amis et camarades de promotion pour leur soutien sans précédent, leur solidarité ainsi que leurs apports individuels.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**ENSET** : École Normale Supérieure d'Enseignement Technique

**DIPET** : Diplôme de Professeur de l'Enseignement technique

**MINESEC** : Ministère des Enseignements Secondaires

**MINFOF** : Ministère des Forêts et de la Faune

**PM** : Premier Ministre

**PP** : personnels permanents

**BIT** : Bureau International du Travail

**TIC** : Technique de l'Information et de la Communication

**SPSS**: Statistical Package for the Social Sciences

**www**: world wide web.

## LISTE DES TABLEAUX

N° tableau	Intitulé	N° page
1	Caractéristiques des écarts de compétence pour l'action de formation	18
2	Opérationnalisation des variables	62
3	Dépouillement du questionnaire	66
4	Répartition des individus selon leur sexe	67
5	Répartition selon l'âge	67
6	Répartition suivant le niveau d'étude	68
7	Répartition selon l'ancienneté	68
8	Répartition selon le statut	69
9	Acquisition de nouvelles connaissances	71
10	Répartition des consultations régulières comme facteur d'implication	72
11	Répartition d'assiduité au travail comme élément de motivation des PP	72
12	Atteinte d'objectifs comme facteur d'efficacité des PP	73
13	Répartition d'engagement au travail comme élément de motivation des PP	73
14	Qualité du service rendu comme facteur d'efficacité	74
15	(Croisé) acquisition des nouvelles connaissances après formation, atteinte des objectifs comme facteur d'efficacité des PP	75
16	Test du Khi deux	75
17	Mesures symétriques	76
18	(Croisé) acquisition des nouvelles connaissances après formation, bonne qualité du service rendu	77
19	Test du Khi deux	77
20	Mesures symétriques	77
21	(Croisé) Consultation régulière pour besoin de formation, assiduité au travail comme élément de motivation des PP	79
22	Test du Khi deux	79
23	Mesures symétriques	80
24	(Croisé) Possibilité de choisir une session de formation, engagement au travail	81
25	Test du Khi deux	81
26	Mesures symétriques	82

**LISTE DES SCHEMAS**

<b>N° Sch2ma</b>	<b>Intitulé</b>	<b>N° page</b>
1	Démarche d'ingénierie de formation	25
2	Mobilité horizontale et verticale	31

## RESUME

Pour remédier aux problèmes d'inefficacité constatée dans notre administration, les pouvoirs publics ont lancé un vaste programme de modernisation de l'administration publique. Il porte sur l'adaptation de son fonctionnement à travers une répartition des responsabilités et l'introduction de nouveaux outils de gestion. Ceci nécessite l'acquisition de nouvelles connaissances de la part du personnel de l'administration publique ; d'où le choix de notre thème : « Formation continue et performance des agents de l'administration publique : cas des personnels permanents. »

Ce sujet est choisi dans le but de montrer que la formation continue permet effectivement d'améliorer le rendement des agents publics, mais il faut améliorer les conditions dans lesquelles elle est organisée au Cameroun.

L'enquête par le questionnaire faite auprès de notre population (personnels permanents) nous a permis de constater que des formations permanentes existent, mais de nombreux problèmes annihilent leurs effets.

A l'issue de notre analyse, un constat est fait : la formation continue dans l'administration publique produirait de bons fruits si les personnels permanents étaient impliqués.

Toutefois, des suggestions concernant l'amélioration de l'organisation de la formation continue et des conditions de travail ont été faites dans le sens de l'amélioration de la qualité de la formation continue et par conséquent celle du service rendu dans l'administration publique.

**Mots clés :** formation continue ; performance ; personnel permanent

## ABSTRACT

In order to solve the problem of inefficiency noticed in the public administration, the governing powers have put in place a great modernisation program of the said body (public administration). This concerns the adoption of its functioning through the repartition of responsibilities and the introduction of new management tools and skills. The above needs to acquire new knowledge by sending its personnel for further training. This prompted us to entitle our work as follows: “continuous training and public administration agents’ performances: case of permanent workers”.

The above topic is chosen with an aim to show that continuous training helps in ameliorating the out put of public agents. But, it is equally important to upgrade the organising conditions in Cameroon.

Our investigations were carried out with the help of a questionnaire which permitted us to inquire from our targeted population (permanent workers). As to the effect of concluding that permanent training do exist, but then is a hindrance to its effectiveness.

Our research work has an objective which is to demonstrate that, continuous training help in ameliorating the out put of permanent workers. It is equally important to clearly bring out the causes of it inefficiency.

Looking at our analyses, we came to a conclusion that continuous training in the public administration will help in producing good results if permanent workers are implicated.

Suggestion made concerning the amelioration of organising continuous training and working conditions were made in the sense of ameliorating the quality of continuous training and that of the services rendered in the public administration.

**Keywords:** continuous training; performances; permanent workers



# SOMMAIRE

DEDICACE .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES SCHEMAS .....	V
RESUME .....	VI
ABSTRACT.....	VII
SOMMAIRE.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE : MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION CONTINUE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE .....	7
CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE .....	8
SECTION I : DEFINITION ET TYPOLOGIE.....	8
SECTION II : CONCEPTION ET MISE EN PLACE D'UN PLAN DE FORMATION CONTINUE.....	15
CHAPITRE II : APPROCHE ORGANISATIONNELLE DE LA FORMATION CONTINUE.....	27
SECTION I : PRATIQUE DE LA FORMATION CONTINUE ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES AGENTS PUBLICS.....	27
SECTION II : FORMATION CONTINUE ET RENDEMENT .....	46
DEUXIEME PARTIE : IMPACT DE LA POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE SUR LA PERFORMANCE DES AGENTS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE .....	56
CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	57
SECTION I : CADRE D'INVESTIGATION.....	57
SECTION 2 : PROCEDURE DE RECHERCHE .....	60
CHAPITRE IV : CONTRIBUTION DE LA FORMATION CONTINUE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE .....	71
SECTION I : MISE EN EVIDENCE DE L'INFLUENCE DE LA FORMATION CONTINUE SUR LE RENDEMENT DES TRAVAILLEURS .....	71
SECTION II : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE PAR LA FORMATION CONTINUE .....	83
CONCLUSION GENERALE.....	86
BIBLIOGRAPHIE.....	88
ANNEXES.....	ix

## INTRODUCTION GENERALE

Le Cameroun dès son indépendance en 1960 s'est présenté comme un « État providence ». Il était à la fois le stimulus de l'économie nationale et principal pourvoyeur d'emplois. Les différents demandeurs d'emploi se faisaient recruter dans la fonction publique soit sur concours suivi d'une formation initiale offerte par l'État dans une école de formation, soit sur étude du dossier.

En fait, c'est dans la période dite des « trente glorieuses »<sup>1</sup> que le Cameroun fait son entrée dans le cercle des nations indépendantes. Cette période est caractérisée dans toutes les économies du monde par une croissance qui masque les erreurs de gestion et tolère une gestion des ressources humaines au jour le jour.

La priorité de l'État reste tournée vers la mise en place des institutions et la paix sociale sans laquelle aucun progrès n'est possible. De 1974 à 1984, la période des « dix paresseuses »<sup>2</sup>, l'État se ressaisit, prend conscience et pense à offrir à ses agents non plus des formations dans le tas, mais des stages et des séminaires tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.

A partir des années 1980, la pensée prend corps, l'État commence à former régulièrement ses personnels permanents comme le souligne Tabi Abolo : « longtemps, une partie de cette formation a été simplement faite sur le tas au lieu du travail. Actuellement l'État organise de plus en plus de séminaires et des stages de perfectionnement des personnels permanents ».<sup>3</sup> Les objectifs de ces différentes formations étant de créer en l'agent une motivation permettant son adaptation à son travail ; augmenter sa performance, accroître son rendement en qualité et en quantité ; et comme le souhaite Biya, d'avoir « une administration publique plus performante, plus simple, plus expéditive, plus compétente et plus responsable »<sup>4</sup>. Pour y parvenir, il faut donc avoir un personnel bien formé, d'où notre thème « **Formation continue et performance des agents de l'administration publique : cas**

---

<sup>1</sup> Peretti, J. M., Ressources humaines et gestion des personnels, Vuibert, 4<sup>e</sup> édition, Paris, P. 10.

<sup>2</sup> Peretti, J. M., Idem.

<sup>3</sup> Tabi Abolo et Alii, Valorisation et utilisation des ressources humaines au Cameroun, Éditions Clés, Yaoundé, 1984, P. 35.

<sup>4</sup> Biya, P., Pour le libéralisme communautaire, Édition Pierre Marcel, Lausanne, 1986, P. 50.

## **Des personnels permanents du Ministère des Enseignements secondaires et du Ministère de la forêt et de la faune**

Le choix de notre thème a été motivé par la qualité du service rendu par certains agents, qui du reste constituent l'image de cette administration comme le souligne Chevalier : « les institutions ne valent que ce que valent les personnes chargées de les animer ». <sup>5</sup>

Nous citons aussi l'adaptation du cadre institutionnel à l'évolution de la société qui fait naître de nouveaux métiers et modifie parfois ceux qui existent déjà faisant ressortir de nouvelles exigences en terme de connaissance, d'habileté et d'attitude.

Par ailleurs, nous relevons le manque d'efficacité de certains agents publics constatés pendant les différents stages effectués çà et là. Biya affirme aussi que : « l'administration publique n'a pas su s'adapter à la nouvelle donne démocratique ». <sup>6</sup> Notre étude s'inscrit sur la continuité des travaux déjà réalisés par de nombreux chercheurs.

Les auteurs qui se sont intéressés à la formation continue s'accordent à reconnaître qu'elle est au cœur des préoccupations aussi bien des employés que des employeurs. Il s'agit par exemple de Tabi Abolo et Alii. Ils expriment la volonté des autorités camerounaises à former désormais ses PP par des stages et des séminaires. Une autre idée se dégage, c'est l'utilisation rationnelle de ces personnels formés.

Belanger L. <sup>7</sup> et Alii, Sokio <sup>8</sup>, Blondin, leur emboîtent le pas. Ils insistent sur les différentes étapes qu'il faut suivre dans la réalisation d'une formation continue. Ils nous ont permis de comprendre qu'une formation continue n'est pas le fruit du hasard. Elle se conçoit, se met en place et doit être évaluée.

Bruneteau <sup>9</sup> quant à lui va plus loin en étudiant les systèmes de formation dans l'administration publique. Il nous amène à comprendre la valeur de la formation des agents de l'administration publique selon leur poste de travail. Soyer <sup>10</sup>, Le Boterf <sup>11</sup> ont

---

<sup>5</sup> Chevalier, J., Le service public in Que sais-je ? n°1479, PUF, 1987, P. 14.

<sup>6</sup> Biya, P., Extrait du discours à la nation du 31 décembre 2004.

<sup>7</sup> Bélanger L., et Alii, Gestion stratégique des ressources humaines, Gaétan Morin, Québec, 1988, P. 55-66.

<sup>8</sup> SOKIO L., Blondin, Gestion du personnel. éditions d'organisation, Paris, 1986.

<sup>9</sup> Bruneteau, Gestion des ressources humaines et communication, 3<sup>e</sup> éd., Presse de l'UCAC, Yaoundé 2005, P. 77-85

<sup>10</sup> Soyer J., Fonction formation. les éditions d'organisation, Paris, 2003, P. 30-56.

<sup>11</sup> Le Boterf C., Comment investir en formation. les éditions d'organisation, Paris, 1990, P. 102-122.

consacré leurs travaux au rôle que joue la formation dans une organisation. Ohandja<sup>12</sup>, Bougha<sup>13</sup>, Nguo<sup>14</sup>, Statut général de la Fonction Publique et de nombreux textes, se sont plus intéressés au rôle de la formation continue dans l'administration publique et font mention des manquements constatés malgré les efforts consentis. Ils relèvent le caractère de l'efficacité de la formation pour l'administration publique et de l'employabilité pour l'employé.

Les travaux précédents se sont plus intéressés sur la formation continue comme mode de gestion mais n'ont pas assez mis l'accent sur la formation continue et la performance. Notre travail s'efforcera donc de mettre un accent sur ces rapports.

Les pouvoirs publics accordent désormais une grande importance au capital humain. Comme dans plusieurs organisations aujourd'hui, nous sommes partis de la gestion du personnel pour la gestion des ressources humaines. L'objectif recherché est non seulement la paix sociale, mais aussi la place de l'homme dans l'efficacité de l'administration publique qui devrait se doter d'un organe de ressources humaines car « dorénavant, les organisations qui réussiront, auront su maximiser de potentiel de leurs meilleures ressources » Le Louarn J. Y.<sup>15</sup>. Pour arriver à une performance (rendement) une utilisation judicieuse du capital humain s'impose aux dirigeants. La formation continue serait un facteur clé dans le rendement, capable de répondre favorablement en cas de besoins, aux attentes des pouvoirs publics. Elle apparaît non seulement comme un facteur de réussite et d'efficacité pour les pouvoirs publics, mais aussi comme un moyen d'employabilité pour l'agent. Elle devient aussi une priorité pour tous.

Dans l'administration publique, chaque supérieur hiérarchique attend de ses collaborateurs un rendement et un service de bonne qualité. Alors comment peut-on rendre

---

<sup>12</sup> Ohandja, Mémoire de DIPET II, 1999, carrière dans l'administration publique camerounaise (non publié).

<sup>13</sup> Bougha et Alii, 20 Propos sur l'Administration Publique, Imprimerie saint Paul, Yaoundé, 2003, P. 45-54

<sup>14</sup> Nguo : « En dépit de l'existence de nombreux textes (décrets, arrêtés, circulaires, instructions...) règlementant le déroulement de cette fonction de puis l'étape d'analyse des besoins à celle de réinsertion de l'agent formé dans son milieu de travail, il est encore impossible aujourd'hui de savoir clairement « qui fait quoi, quand et pourquoi ». Extrait de l'exposé de Nguo, Secrétaire Permanent de la Reforme Administrative, Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative, lors du séminaire organisé par le BIT du 12 au 15 décembre 2000 à Dakar sur La fonction formation continue.

<sup>15</sup> Le Louarn J. Y., et T. Wills, L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Éditions Liaisons, Paris, 2001, P. 28.

plus efficace de façon individuelle et collective, les différents personnels permanents puisqu'ils doivent être associés à la réalisation des objectifs des pouvoirs publics, à savoir, offrir un service de qualité aux divers partenaires de l'administration publiques ?

La question qu'on se pose est de savoir *pourquoi ce manque d'efficacité des agents publics en général et des personnels permanents en particulier ? La contre performance des personnels permanents provient-elle de la non organisation des formations continues ? Les personnels permanents sont-ils suffisamment impliqués dans l'organisation des formations continues ?*

D'après Dayan A. et Alii, « la formation peut aider à corriger les dysfonctionnements au sein de l'entreprise, avec pour résultat des produits de meilleure qualité et en plus grande quantité, un service rapide et satisfaisant, moins d'absentéisme, moins de congés pour maladie, moins de rotation du personnel : ces problèmes engendrent en effet, des coûts supplémentaires pour l'entreprise »<sup>16</sup>.

Dellis P., abonde dans le même sens en relevant que : « la main d'œuvre n'est pas efficace sans une formation constante et cela à tous les échelons de l'organisation. Le besoin d'entraînement systématique augmente avec le progrès et les changements technologiques »<sup>17</sup>. Cet entraînement permet l'acquisition du savoir, du savoir être, du savoir agir et réagir. Il améliore en même temps la qualité et la quantité de travail, réduit les coûts de production, augmente le moral, motive et soutient les politiques générales d'augmentation de la production.

Les différents travaux réalisés par Dayan et Alii démontrent que la formation continue permet à l'employé d'acquérir des compétences nécessaires à la réalisation des tâches à un poste de travail. Ce qui précède nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

**H1 : Le renforcement des capacités détermine l'efficacité des personnels permanents.**

**H1a : L'acquisition du savoir-faire influence l'atteinte des objectifs fixés.**

**H1b : l'acquisition du savoir être est déterminante dans l'exécution des tâches à un poste de travail.**

En outre, pour que ces formations continues soient efficaces, elles doivent se faire dans un environnement qui tient compte de certaines réalités. En plus des acquis, du

<sup>16</sup> Dayan et Alii, Manuel de gestion, Vol. 2, Ellips, Paris, 2003, P. 456.

<sup>17</sup> Dellis P., secrétaire général de SYNTEC Informatique en France, <http://emploi.journaldunet.com/magazine/1458>

stagiaire (apprenant) la formation continue produit une motivation en l'apprenant et augmente la performance du service. Pour cela, Soyer J. écrit : « la formation professionnelle continue permet à la fois d'améliorer le niveau de compétitivité d'une organisation et la motivation des collaborateurs. Une formation peut constituer une récompense et il est motivant d'effectuer un travail que l'on maîtrise »<sup>18</sup>. Dayan A. et Alii poursuivent en soulignant : « Si la formation a toujours été associée à la nécessité de la mise en adéquation de l'individu avec son poste, il n'en reste pas moins que son efficacité dépend de l'engagement effectif des employés qui sont les premiers acteurs du processus. » A partir de ce que nous avons dit plus haut, nous pouvons nous permettre de titrer notre deuxième hypothèse :

**H2 : Plus les personnels permanents sont impliqués dans les systèmes de formation continue, plus ils sont motivés.** Elle nous conduit vers deux sous hypothèses :

**H2a : Plus les personnels permanents sont consultés pour les actions de formation, plus ils sont assidus à leur poste de travail.**

**H2b : La possibilité offerte aux personnels permanents de postuler aux sessions de formation continue influence leur engagement au travail.**

Pour nous, il est question d'une part de montrer l'influence de la formation continue dans l'accroissement des compétences des personnels permanents et d'autre part, inciter les pouvoirs publics à associer les agents publics dans la gestion du système de formation, dès sa conception jusqu'à sa réalisation pour avoir un personnel compétent et par conséquent une administration performante.

L'intérêt de cette étude est d'attirer l'attention des pouvoirs publics sur les dysfonctionnements de la gestion pratique de la formation continue dans la fonction publique camerounaise. Pratiques qui ne sont pas de nature à permettre à notre pays d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé (offrir un service de bonne qualité à ses partenaires, avoir un personnel compétent...)

La démarche de ce travail reposera sur le choix d'une logique déductive. Les variables étant justifiées par la littérature, la vérification des hypothèses devra se faire de façon empirique selon une approche qualitative. La recherche s'appuiera sur la collecte

---

<sup>18</sup> Soyer J., *op. cit.*, P. 90.

d'informations par le questionnaire auprès d'un échantillon des P.P. du MINESEC et du MINFOF. Les données collectées sont analysées ou traitées par des outils tels que le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Notre travail est divisé en deux parties, chacune ayant deux chapitres. **Le premier chapitre** est consacré à la théorie sur la formation continue : définition, types de formation, plan de la formation.

**Le deuxième chapitre** traite de l'approche organisationnelle de la notion de formation continue, il met en phase l'évaluation de la performance des agents publics et ressort le lien entre formation continue et rendement.

**Le troisième chapitre** parle de L'approche méthodologique. Il traite du cadre d'investigation et de la procédure de recherche.

**Le quatrième et dernier chapitre** présente les résultats de la recherche, les hypothèses formulées pour évaluer l'efficacité des actions de formation continue sur la performance des P.P. au travail.

**PREMIERE PARTIE :**  
**MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION CONTINUE**  
**DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE**



## **CHAPITRE I : FONDEMENT THEORIQUE**

Le souci de chaque organisation est d'avoir un personnel capable de bien remplir des missions qui lui sont assignées. Et dans le contexte socio-économique actuel, la compétence à un poste de travail reste un critère essentiellement lié à la performance d'une organisation.

Nous parlerons dans un premier temps des définitions et de la typologie des formations continues, puis en seconde partie de la conception et la mise en place d'un plan de formation.

### **SECTION I : DEFINITION ET TYPOLOGIE**

Pour traiter d'un domaine, il faut d'abord le cerner et chercher à mieux le connaître. Aussi dans le cadre de cette section, nous essayons de ressortir la définition de la notion de formation continue avant d'étudier ses différentes typologies.

#### **A - QUELQUES DEFINITIONS**

##### ***1- NOTION DE FORMATION***

Selon le dictionnaire Petit Robert, la formation est « l'éducation intellectuelle et morale d'un être humain ; l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier, leur acquisition »<sup>19</sup>

BELANGER quant à lui estime que « la formation est un ensemble d'activités d'apprentissages planifiés visant l'acquisition de connaissances, d'habilités et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et en même temps la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation ».<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Dictionnaire Petit Robert, Paris, 1995, P. 205.

<sup>20</sup> Bélanger L., Benabou C., Bergeron J. L., Fourcher (R), Petit A., Gestion stratégique des Ressources humaines, Gaétan Morin, Quebec, 1988, P. 185

Selon un article du BIT (Bureau International du Travail) publié en 1971 et intitulé *FORMATION PROFESSIONNELLE ET DEVELOPPEMENT*, « La formation est un moyen de développer les aptitudes professionnelles d'une personne compte tenu des possibilités d'emploi et lui permettre de faire usage de ses capacités au mieux de ses intérêts et de ceux de la communauté : elle devrait tendre à développer la personnalité, en particulier quand elle concerne les jeunes »<sup>21</sup>.

## **2- LA FORMATION CONTINUE**

Selon le code du travail français, «la formation continue est l'ensemble des formations destinées aux personnes déjà engagées dans la vie active où s'y engagent »<sup>22</sup>

LA FERRIERE, lui affirme que « par formation continue, nous entendons l'ensemble des activités qui viennent compléter (élargir, rafraîchir, etc.) la formation universitaire dite de base ». <sup>23</sup> Cette définition connaît quelques limites quand à la volonté des stagiaires que relève DUMAZEDIER J. Pour lui, la formation continue est perçue comme une éducation imposée ou volontaire, formelle ou informelle de toute la population à tous les âges de la vie en vue de favoriser le développement de la personnalité et de la participation sociale dans une société en perpétuelle évolution.

Quant au BIT, « la formation est un processus continue se poursuivant durant toute la vie d'un individu, selon ses besoins en tant qu'individu et selon les besoins de la communauté en tant que membre de celle-ci ». <sup>24</sup>

PERITTI J. M., atteste que l'on peut définir « la formation continue comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement, et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ». <sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> BIT, *Formation professionnelle et développement*, 1971, P. 9

<sup>22</sup> Code du Travail français.

<sup>23</sup> La ferrière P., *L'employeur et la formation continue des diplômés universitaires*, revue de gestion N°1, novembre 1976, page 26.

<sup>24</sup> BIT, *Formation professionnelle et développement*, 1971, P. 9

<sup>25</sup> J. M. Perreti, *Ressources humaines et gestion des personnes*, 4<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 2002, P. 109.

SEKIOU la définit comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures ».<sup>26</sup>

De toutes les définitions suscités, nous retenons que *la formation continue est tout d'abord un enjeu organisationnel et un processus éducatif qui a pour finalité, l'acquisition des connaissances par les individus, le développement des compétences nécessaires à une meilleure maîtrise de leurs activités professionnelles, sociales et culturelles, tant au plan individuel que collectif d'une organisation pour améliorer son rendement.*

## **B- TYPOLOGIES DE LA FORMATION CONTINUE**

La formation continue en cours d'activité peut prendre différentes formes. Il s'agit de la typologie de la formation continue. La typologie de la formation continue fait référence à l'analyse et à la classification établie dans le cadre de la formation. Pour ce qui est de ce travail, nous nous appuyons sur l'approche adoptée par SOYER<sup>27</sup> qui distingue trois typologies de formation :

### **1- PREMIÈRE TYPOLOGIE**

Elle est tournée vers celui qui prend l'initiative de la formation. Elle concerne pour ce faire la formation sur l'initiative du salarié, la formation sur l'initiative de l'organisation.

#### ***a- Formation sur l'initiative du salarié***

Elle se présente dans ce cadre comme un moyen d'atteindre un objectif plus ou moins directement lié à la vie professionnelle de l'individu. C'est un passage plus ou moins obligé qui permet l'accès à un but d'un niveau de rang élevé que s'est fixé l'individu. Les objectifs de

---

<sup>26</sup> Sekiou L., Blondin, Gestion du personnel, Les éditions d'organisation, Paris, 1986, P. 219.

<sup>27</sup> SOYER J., Fonction formation, Les éditions d'organisations, Paris, 2003, P. 4-9.

formation dans ce cas ont une relation plus ou moins étroite avec l'organisation, avec un poste de travail bien défini. Il s'agit : d'améliorer l'adaptation au poste occupé ; de l'évolution vers un poste voisin à celui occupé ; de la conversion dans un autre métier ; de la promotion dans l'organisation ; de l'acquisition d'une qualification professionnelle ; de l'acquisition d'un savoir à finalité culturelle, sans relation avec la structure ; du développement d'une compétence pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir. C'est le cas par exemple d'une formation universitaire, le retour en formation d'un enseignant ayant le diplôme de Professeur d'enseignement technique de premier grade (DIPET I) en vue de l'obtention du DIPET II.

### ***b- Formation sur l'initiative de l'organisation.***

Les buts visés dans le cadre d'une telle formation concernent l'organisation. La formation sur l'initiative d'une organisation fait apparaître un plan de formation. Celui-ci décrit toutes les actions de formations à réaliser au cours d'une période bien définie ainsi que les objectifs visés. L'on peut aussi différencier six grands types d'objectifs de formation.

L'organisation initie la formation continue dans le but d'adapter la main d'œuvre aux postes actuellement occupés ; dans le but de développer la mobilité des personnels dans une organisation, les dirigeants mettent sur pied une formation qui prépare le personnel à des promotions ou à des conversions internes. Une telle formation vise le développement des outils intellectuels de base (formation générale, raisonnement logique, outils de prise de décision ...) ; ce genre peut être nécessaire avant une formation de type « préparation du personnel à une promotion ou à une reconversion ». Elle développe une culture d'organisation. Il est plus question de faire vivre certaines valeurs dans l'organisation ; elle tient à la mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'organisation ; elle poursuit la satisfaction d'éléments d'une politique sociale (ouverture culturelle, satisfaction de besoins personnels, préparation à la retraite). Dans ce type de formation nous pourrions citer par exemple les programmes de formation en informatique dans le cadre de l'informatisation d'un service.

L'on se rend compte dans l'ensemble que les objectifs des salariés correspondent à ceux de l'organisation dans leur majorité. De toutes manières, il semble inutile d'opposer les intérêts du salarié à ceux de l'organisation, car lorsque la structure ne trouve aucune correspondance avec les objectifs des salariés, on se trouve dans une situation d'absence de mobilisation des acteurs conduisant ainsi à une difficulté de mise en œuvre des actions de formation et leur faible efficacité.

## **2- DEUXIÈME TYPOLOGIE**

Elle s'applique à la formation, outil de climat social et à la formation comme outil de gestion des ressources humaines.

### ***a) La formation, outil de climat social :***

Ce genre de formation reste gérée comme une "œuvre sociale". Les salariés sont envoyés en formation pour préserver la paix sociale et leur permettre d'accéder à un grade supérieur. Cette conception est de nos jours en voie de disparition dans la majorité des organisations. C'est le cas par exemple d'un planton qu'on envoie faire une formation dont il n'a pas le niveau requis, mais qui lui permettra de changer de grade tout simplement et non de poste de travail.

### ***b) La formation comme outil de gestion des ressources humaines***

La formation dans ce cadre est considérée comme l'un des éléments stratégiques de l'organisation. C'est cette conception qui est en train de gagner le terrain aujourd'hui. C'est le cas par exemple des formations en management où les stagiaires sont appelés à conduire les travaux en groupe ou à organiser le travail et à diriger les hommes.

L'on comprend mieux que cette typologie reste tournée vers les finalités que l'on veut assigner à une formation. Dans le cadre de ce type de formation, il est possible que les deux genres puissent coexister, mais cela exige des modes de gestion tout à fait différents. D'une manière générale, seuls les objectifs de l'organisation sont dignes de considération.

### **3- TROISIÈME TYPOLOGIE**

Elle est plus opérationnelle et se rapporte souvent aux objectifs visés par la formation. Il en ressort six principaux types de formation qui présentent des buts différents et des modalités de gestion différentes.

#### ***a- Formation mobilité***

Les actions de formation dans ce genre visent généralement le développement de la motivation par l'entremise de la promotion interne ou le maintien de l'emploi. L'organisation choisit ainsi d'offrir une chance d'évolution à un de ses salariés, plutôt que de faire un nouveau recrutement. On parlera alors de « formation mobilité ». Les investissements sont considérables, compte tenu de la durée de formation. L'organisation doit avant toute chose s'assurer des aptitudes que possède l'agent bénéficiaire des dites actions de formations.

#### ***b- La formation adaptation***

L'organisation cherche dans ce cas à travers la formation continue à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, réduction des coûts, gain de productivité, amélioration de son image de marque ou de la qualité du service rendu. Tous ses différents objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances de ses collaborateurs, leur acquisition des capacités à utiliser de nouvelles méthodes dans le but d'améliorer leurs compétences à résoudre des problèmes.

Ce genre de formation est le plus souvent observé soit dès l'entrée dans le poste, soit au niveau du recyclage pour opérer une mise à jour des pratiques. Le salarié conserve le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier. C'est le cas par exemple de la formation des personnels à l'utilisation d'un nouveau logiciel permettant l'amélioration des résultats dans l'exécution des tâches dans un service.

### ***c- Formation outils intellectuels de base***

Ce sont des formations à caractère général. L'objectif visé ici est l'amélioration du niveau du personnel. Elle est généralement préalable à une « formation mobilité ». Ce type de formation est encore appelé « formation professionnelle ». Ces actions de formation fonctionnent généralement sur la base du volontariat et les inscriptions sur la base d'un catalogue.

### ***d- Formation culture d'organisation***

Il revient à la direction de l'organisation dans ce genre de formation de définir d'une manière plus ou moins claire ce qui constitue selon elle la culture de l'organisation. Elle élabore ainsi un programme de formation pour faciliter la maîtrise de cette culture par les salariés.

### ***e- Formation projet d'organisation***

Dans ce cas précis, les actions de formations sont lancées en accompagnement de certains projets de l'organisation tel que ; l'acquisition d'un nouveau logiciel, le lancement d'un projet de qualité, la réalisation de l'utilisation de certaines ressources.

### ***f- Formation œuvre sociale***

Les organisations sont généralement amenées à inscrire au plan de formation des actions de ce type. Le fondement étant la réglementation en vigueur. Il s'agit par exemple de la préparation au concours ou de la formation réclamée par les seuls agents, indépendamment de la gestion des ressources humaines de l'organisation.

L'évolution des organisations, la nécessité d'adaptation permanente et le besoin pour chaque personne d'améliorer sa propre situation, rendent nécessaire une formation continue au cours de la vie professionnelle car « Les métiers d'aujourd'hui ne sont pas ceux de demain » et les compétences évoluent. Pour que les salariés puissent donc maintenir leur emploi dans une

organisation, il faut que la structure et le salarié soient conjointement responsables de cette adaptation au changement.

C'est de là que découle la notion « d'employabilité »<sup>28</sup> qui signifie, pour le salarié, capacité d'être « employé » et, pour l'employeur, capacité de proposer des formations, des situations de travail et des itinéraires professionnels qui permettent au salarié de rester « employable ». Cela consiste à maintenir et développer des connaissances et des compétences des salariés pour leur permettre d'accéder à un nouvel emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation dans des délais et des conditions favorables. De tout ce qui précède nous constatons que la formation n'est pas seulement un moyen l'acquisition des connaissances, mais aussi un moyen de modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances et par conséquent ses compétences. Pour arriver à une formation continue efficace, il est nécessaire pour les responsables des ressources humaines, de consulter et prendre en compte les différentes suggestions des acteurs de la formation pour concevoir et élaborer un plan qui répond aux objectifs fixés.

## **SECTION II : CONCEPTION ET MISE EN PLACE D'UN PLAN DE FORMATION CONTINUE**

Dans toutes les organisations modernes, la formation continue du personnel reste un domaine très sensible. L'employeur comme les employés y attachent une grande importance au vue des fruits attendus. Pour cela, le domaine de la formation continue mérite d'être traité avec plus d'attention. Ainsi nous étudierons en première position les principales étapes de la conception d'un plan de formation, et en seconde position nous parlerons de la mise en œuvre de l'élaboration d'un plan de formation.

---

<sup>28</sup> Bruneteau J. B., Gestion des ressources humaines et communication, 3<sup>e</sup> édition, Presses de l'UCAC, Yaoundé, 2005, P. 22.



## **A- DES PRINCIPALES ETAPES DE LA CONCEPTION D'UN PLAN DE FORMATION**

La conception d'un plan de formation nécessite le respect d'un certain nombre d'étapes. Il revient ainsi aux initiateurs de veiller à leur élaboration dans un ordre logique. Ceci permet d'avancer sur des bases solides.

### 1- L'ANALYSE DES BESOINS

L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur celui du poste de travail. Il revient au responsable de la formation de procéder à une enquête auprès du personnel par des entretiens (individuels et de groupe) et les questionnaires. Cette enquête peut se passer à plusieurs niveaux.

#### ***a- Au niveau supérieur de l'organisation***

Les besoins de formation sont identifiés comme étant une réponse à des objectifs qui sont fixés par la hiérarchie. Il importe donc de s'acquiescer au préalable du schéma précis de la politique prévisionnelle de l'organisation.

#### ***b- Au niveau de l'encadrement***

L'on recueille par l'entretien des informations sur les besoins propres des cadres eux-mêmes, les besoins techniques, les méthodes mises en œuvre, l'évolution des postes de travail, l'introduction des nouvelles technologies ou les nouvelles méthodes de travail ou d'organisation, l'attitude, les réactions et les attentes du personnel

#### ***c- Au niveau de l'ensemble du personnel***

Généralement on utilise le questionnaire complété parfois par l'entretien individuel ou du groupe. L'exportation du questionnaire par le responsable des ressources humaines permet ainsi d'élaborer une liste des besoins, une typologie des attentes et des actions. Une série d'entretiens et d'analyses plus précises (enquêtes sur le poste de travail) permet d'être précis sur les besoins. Si l'on va un peu plus loin, on se rend compte que :

« l'analyse des postes de travail permet également de déterminer les éléments de formation complémentaires pour la maîtrise de la situation professionnelle »<sup>29</sup>.

Il est important de souligner que l'analyse des informations recueillies renvoie à des questions concernant les besoins de l'organisation et les attentes des individus. Voici quelques-unes des questions qu'on peut se poser :

- **Quels sont les problèmes ou les défis futures auxquels l'organisation doit faire face ?**
- **Quels sont les éléments qui peuvent trouver une solution dans la formation ?**
- **Quelles sont les catégories de personnes concernées ? et qui sont-elles ?**
- **Quel sera le type de formation adaptée ? et qui pourra l'assurer ?**
- **Quel sera le coût ?**
- **Quel sera l'impact sur le travail, sur le développement de l'individu ?**

L'analyse des besoins exprimés est une phase importante car elle engage l'avenir du plan de formation et par conséquent l'avenir même de l'organisation. Bien souvent, identification et analyse des besoins sont menés de pair.

L'identification des besoins de formation devrait alors aboutir à l'élaboration d'un document synoptique qui serait le tableau caractéristique des écarts de compétences voir figure ci-dessous avec :

- la définition de la problématique, source des besoins de formation ;
- l'exposé du résultat souhaité ;
- la description de la population concernée ;
- le contenu de l'action de formation.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Gillet B., Amélioration de la formation professionnelle par l'étude du travail, éditions d'organisation, Paris, 1973, Pp. 193-210.

<sup>30</sup> Dayan A., op. cit., PP 167-172.

**Tableau 1 : Exemple de tableau caractéristique des écarts de compétences pour l'action de formation en technique de vente.**

Manifestation du problème	Résultat souhaité	Compétences requises	Compétences actuelles	Ecarts de compétences
- ouverture du marché entraînant une concurrence accrue	-développement du portefeuille	-Faire preuve de plus d'agressivité commerciale - Maîtriser les techniques de ventes - Développer un argumentaire	- Approche routière -Peu d'initiatives	-Mauvaise communication - Manque d'application - Méconnaissance des outils

*Source : Armand DAYAN et al, Manuel de gestion vol. 2 Ellipses, Paris, 2004, P. 167.*

Il est difficile de dissocier les besoins de formation des autres besoins et changements nécessaires à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le recensement et l'analyse des besoins servent de base ou de support à l'élaboration du plan de formation.

## 2- ELABORATION DU PLAN DE FORMATION

Un plan de formation est le regroupement d'un ensemble de formations retenues par l'employeur en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise. Mettre au point un plan de formation revient à traduire les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'action. Le plan de formation est établi pour un an. Il peut aussi l'être pour une durée un peu plus longue. Pour Bruneteau,

« le plan de formation planifie et organise des actions de formation selon les objectifs retenus. Il est une liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Pour cela, il comprend les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, les bénéficiaires, le budget, les modalités, l'évaluation du plan de formation. »<sup>31</sup>

### *a- Les objectifs*

Les objectifs de formation indiquent les résultats attendus. Il est question de porter un choix sur les modules à retenir. Donner des compétences professionnelles à ceux qui n'en ont pas ou développer celles du personnel qualifié et de la hiérarchie ; réactualiser

<sup>31</sup> Bruneteau J. B., Op. cit, PP 175-187.

des connaissances techniques visant à maintenir le potentiel du personnel, information du personnel sur l'organisation, son fonctionnement, ses produits ou services dans le but d'intégration et d'amélioration des communications.

### ***b- Les priorités***

La politique de formation est l'un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans une opération. Elle est aussi un moyen de réponse aux attentes des salariés. La priorité reste à l'organisation quoique la plupart des demandes des salariés dans ce cadre, rejoignent les besoins de l'organisation.

### ***c- Le contenu***

Il faut déterminer le genre de formation qu'on veut donner au personnel : est-ce une formation générale destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires ou des formations techniques visant à développer les compétences professionnelles ou alors une formation mixte.

### ***d- Les formules pédagogiques***

Les résultats d'une formation dépendent en partie du choix des méthodes à utiliser. Alain MEIGNANT les classe en cinq catégories.<sup>32</sup>

- les méthodes affirmatives (exposé, tutorat ....)
- les méthodes interrogatives (enseignement programmé, enseignement assisté par ordinateur ....)
- les méthodes déductives ou inductives (la première est une opération qui consiste à partir d'une règle générale pour un cas particulier, la deuxième, par contre, consiste à partir d'un cas particulier pour aboutir à une règle générale)
- les méthodes actives (jeux de rôle, jeux de simulation ...)
- les autres méthodes (audiovisuelle, pédagogique, institutionnelle ...)

---

<sup>32</sup> Meignant A., Manager la formation, Éditions Liaisons, 4<sup>e</sup> éd., Paris, 1997, PP. 95-110.

### ***e- Groupes cibles et budget***

Le budget est ce que l'organisation s'engage à mettre en jeux comme dépense dans le cadre retenu. Quant aux groupes cibles, ils représentent les bénéficiaires. Il faut déterminer le nombre de participant et par action de formation, leur niveau académique, l'âge, l'ancienneté au poste dans la structure. Ils peuvent être volontaires ou désignés par l'organisation.

### ***f- Les modalités***

Elles regroupent un certain nombre de chose parmi lesquelles, la durée de la formation, la formation « inter » ou « intra » c'est-à-dire formation regroupant les participants de différentes organisations (inter) ou d'une seule (intra) ; formation par les moyens internes ou externes, formation pendant ou hors des heures de travail, etc. toutes ces modalités méritent d'être examinées et choisies de manière adaptée.

### ***g- Évaluation du plan de formation***

C'est un jugement de valeur qui est porté à la formation. Il est question de définir les modalités d'appréciation des résultats de la formation et de prendre des décisions.

Le plan de formation ainsi élaboré est soumis à l'appréciation de la hiérarchie de l'organisation pour une éventuelle validation.

## ***B- MISE EN ŒUVRE ET EVALUATION DU PLAN DE FORMATION***

Nous aborderons dans le cadre de cette partie, des aspects relatifs à la mise en œuvre et à l'évaluation d'un plan de formation.

### **1- MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION**

Après la validation du plan de formation par l'organisation, il revient au responsable des ressources humaines et plus précisément au responsable de la formation de le mettre en œuvre. L'organisation de l'information nécessaire au bon fonctionnement

du service et celle des salariés en formation forment le premier volet, la gestion des salariés en formation et la comptabilisation des dépenses engagées étalent le deuxième volet.

***a- L'information du service formation***

Le service de formation doit avoir à tout moment des informations sur la réglementation et son évolution ; les moyens de formation externe, les salariés formés et à former ; les attentes du personnel ; les résultats des actions réalisées.

***b- L'information des salariés***

Le responsable de mise en œuvre du plan doit établir un catalogue de tous les stages qui seront organisés. Il devra informer la hiérarchie. Il doit le faire connaître à chaque responsable opérationnel. Le service de formation devra aussi présenter chaque ligne du plan de formation en action de formation isolée avec un cahier de charge qui déclinera les informations suivantes qui serviront en fin de période dans l'évaluation générale du plan de formation :

- l'intitulé qui fournit le thème du stage ;
- l'objectif général qui indique le résultat attendu ;
- le contenu du programme ;
- la durée qui peut être de plusieurs jours consécutifs ou réparti sur plusieurs périodes ;
- les personnes concernées avec la mention de leurs qualifications d'emploi ;
- le nombre de participant par formation ;
- les intervenants ;
- le lieu de la formation ;
- les méthodes et moyens pédagogiques envisagés ;
- le coût par formation ;
- le calendrier prévisionnel de la formation, etc.<sup>33</sup>

Le responsable de la formation en plus, vérifie la compétence et la disponibilité des animateurs programmés. Il devra informer les responsables hiérarchiques et l'ensemble du personnel des différentes actions de formation et des conditions pour en bénéficier.

---

<sup>33</sup>Peretti J. M., Op. Cit., PP 378-382.

Ces informations doivent passer par des méthodes classiques comme le souligne Alain COURBERAND ;

« L'écrit est la base utilisée sous toute ses formes ; notes de service, journal d'entreprise, journal de la formation, affiches. Dans le meilleur des cas, les méthodes orales s'ajoutent et utilisent la réunion pour l'information collective, ainsi que le conseil pour l'information individuelles »<sup>34</sup>

### *c- La gestion des bénéficiaires*

C'est grâce à une collaboration étroite entre les différents services et le respect de diverses procédures établies que se fait la planification et le suivi des envois en formation.

### *d- La comptabilisation des dépenses*

Dans le cadre d'une formation il convient de ressortir les différentes dépenses effectuées : les frais du personnel enseignant ou non, des fournitures et matière d'œuvres, de fonctionnement, des dépenses d'équipement, de rémunération versée aux salariés....

## **2) EVALUATION DU PLAN DE FORMATION**

L'évaluation est un recueil des informations quantifiables dans le but de porter un jugement de valeur sur un résultat et de prendre une décision. Ainsi définie, l'évaluation peut devenir un instrument qui permettra au responsable de la formation d'améliorer l'efficacité de ses actions et aussi de vérifier si les objectifs fixés pour une ligne de son plan de formation ont été atteints ou non. On distingue généralement deux types d'évaluations ; l'évaluation d'implantation et l'évaluation d'impact.

---

<sup>34</sup> Corberand A., Comment organiser et gérer la formation dans l'entreprise, Armand Colin, Paris, 1974, P. 219.

### ***a- L'évaluation d'implantation***

Elle porte un intérêt sur tout ce qui entoure le déroulement du plan de formation. Évaluer revient à donner une appréciation sur ce qui a pu marcher ou non dans l'activité de la formation. Une évaluation d'implantation est faite pour :

- identifier les difficultés d'implantation
- connaître le rendement des différents acteurs ;
- améliorer le déroulement de l'activité.

L'évaluation d'implantation peut aussi être alimentée par la collecte et l'analyse des données factuelles. Quelque soit l'activité de formation que vous aurez mis en place. Il est important de compléter certaines informations factuelles telles que :

- le nombre d'inscription ;
- le nom, le sexe, la provenance, la scolarité des participants ... ;
- les présences ;
- les noms et profils des animateurs ;
- les contenus de formation ;
- les résultats d'évaluation ;
- la qualité des supports ;
- les dépenses ; etc.

Ces informations seront précieuses pour alimenter une évaluation d'implantation, particulièrement si les données sont assez importantes pour avoir une perspective évolutive.

### ***b- Évaluation d'impact***

L'évaluation d'impact reste attentive aux conséquences du programme. Les impacts du programme sont évalués pour savoir

- si les stagiaires ont appris ;
- si les objectifs d'apprentissage ont été atteints ;
- s'il y a eu transfert des acquis de la formation en milieu de travail.

Les résultats obtenus peuvent permettre de répondre aux questions suivantes :

- Quels étaient les objectifs de notre activité ? ont-ils été atteints ?
- Quelles stratégies permettent d'atteindre quels objectifs ?



- A – t-on pu observer un transfert des apprentissages concret ?
- L'activité a –t-elle le même effet pour tous les participants ?
- L'activité a-t-elle besoin d'ajustement ?
- Doit-on maintenir l'activité ? Etc.

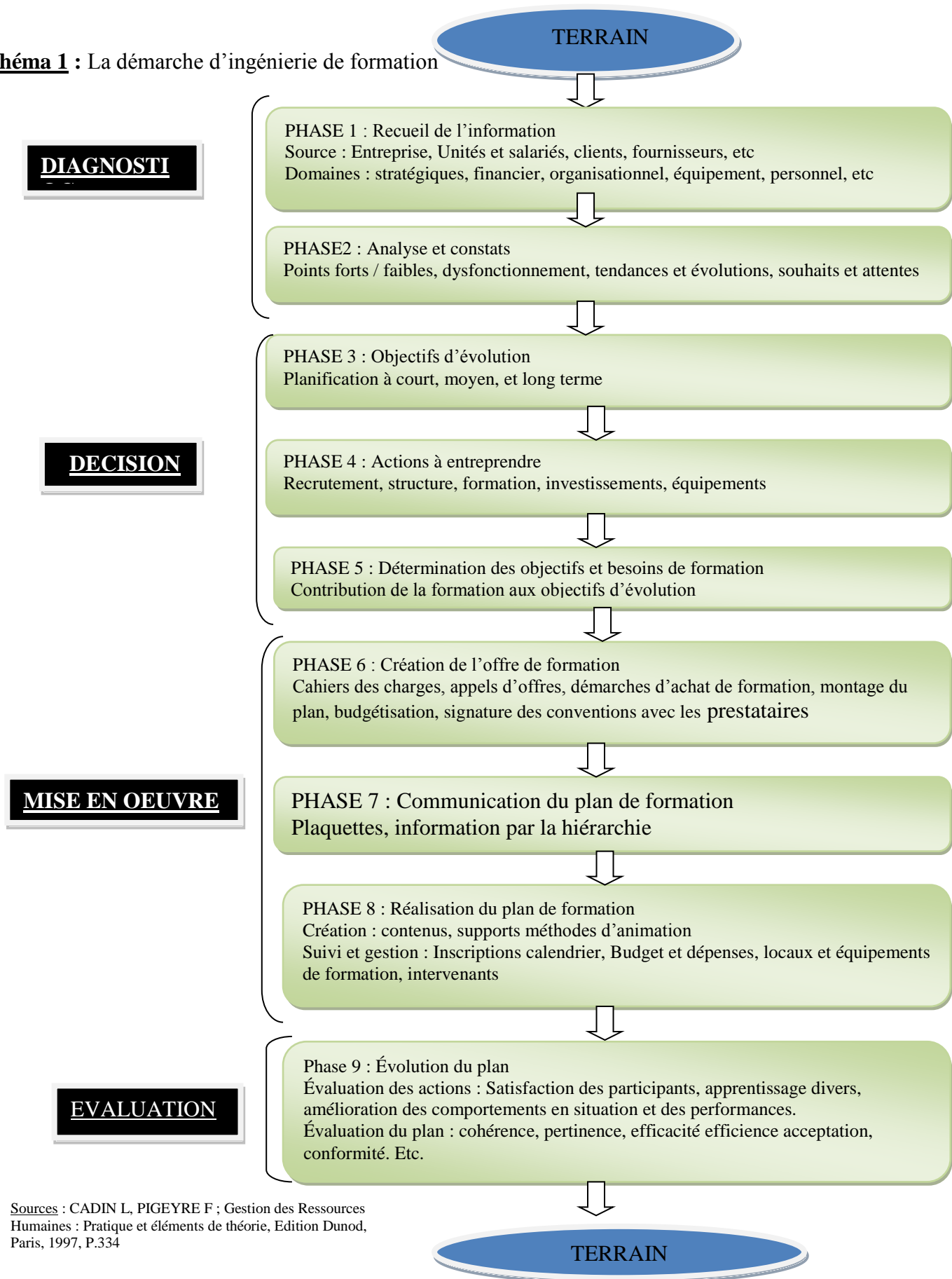
C'est par l'évaluation d'impact qu'on sait si notre activité de formation est efficace comme stratégie de changement organisationnel.

Le tableau de bord de la formation permet de mesurer l'impact de la formation dans l'activité de l'organisation. Il permet également de faire la synthèse des actions réalisées et d'en faire l'analyse quantitative et qualitative. Un certain nombre de ratios peuvent être définis. Ces ratios feront partie des indicateurs qui seront retenus et analysés dans un bilan social. Ils sont également utilisés comme instrument de pilotage des performances.

L'ingénierie de formation constitue « ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation. Il est l'aboutissement qui préconise une démarche bien précise »<sup>35</sup>. Le schéma N°1 présente une démarche type d'ingénierie de la formation.

---

<sup>35</sup> Le Boterf, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Les éditions d'organisation, Paris, 1990, P. 113.

**Schéma 1** : La démarche d'ingénierie de formation

Nous constatons que la formation continue reste un domaine stratégique dans la vie de toute organisation moderne et la fonction publique ne saurait en faire une exception. Elle permet ainsi l'épanouissement de l'employé et rend l'organisation compétitive, d'où la nécessité des pouvoirs publics de lui doter d'un cadre réglementaire institutionnel dans la fonction publique.

## **CHAPITRE II : APPROCHE ORGANISATIONNELLE DE LA FORMATION CONTINUE**

Le Cameroun comme la plupart des organisations modernes s'intéresse à tout ce qui concerne les ressources humaines dans la fonction publique. Aussi, sous l'impulsion des pouvoirs publics, un ensemble de dispositions pour la majorité réglementaires implante ou canalise les actions. Dans ce chapitre, nous étudierons en première section la pratique de la formation continue et évaluation de la performance de PP; et en deuxième section nous allons établir la relation entre formation continue et rendement.

### **SECTION I : PRATIQUE DE LA FORMATION CONTINUE ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES AGENTS PUBLICS**

Toute personne qui accède à la fonction publique embrasse une nouvelle carrière dans l'administration publique. Cette carrière a une période qui va de son recrutement à sa retraite. Peretti J.M. la définit comme « une succession d'affectations ». Il a durant cette période des droits et des devoirs qui influencent l'évaluation de ses performances. Aussi dans cette section nous parlerons de la carrière du fonctionnaire, des indicateurs de performance et de l'évaluation du fonctionnaire.

#### ***A- CARRIERE ET PRATIQUE DE LA FORMATION CONTINUE DES PERSONNELS PERMANENTS***

Le mot carrière peut revêtir plusieurs approches, nous étudierons quelques unes. Selon le BIT entendu Bureau International du Travail qui est l'organe représentatif de l'Organisation Internationale du Travail, la carrière professionnelle peut se définir comme :

« Tout déroulement de la vie professionnelle pendant la durée normale de l'activité, avec les différents changements de fonction ou d'emploi pouvant intervenir au cours de cette période par l'effet d'une mobilité horizontale ou verticale »<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> BIT, Le personnel scientifique et technique hautement qualifié, conditions d'emploi et de travail, Genève, P. 30, 1971, P. 30.

Pour Peretti, une carrière dans une entreprise est

« Une succession d'affectation à différents postes de travail. Et pour être assez explicite (...) la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. »<sup>37</sup>

Quant à Schen E. H. repris par Ohandja « la carrière professionnelle d'un travailleur est constituée d'un ensemble d'étapes et de dimensions liées au cycle de la vie sociale, à l'âge et aux normes culturelles de celui-ci »<sup>38</sup>

Pour ce qui est de la définition du mot fonctionnaire, l'article 3 alinéa 1 du statut général de la fonction publique stipule : « Au sens du présent décret, est considéré comme fonctionnaire, toute personne qui occupe un poste de travail permanent et est titulaire dans un cadre de la hiérarchie des administrations de l'État »<sup>39</sup>

De tout ce qui précède nous pouvons dire que la carrière du fonctionnaire est un ensemble d'étapes dans la vie professionnelle de toute personne qui occupe un poste de travail permanent et est titularisée dans un cadre de la hiérarchie des administrations de l'État. Nous essaierons d'étudier dans cette partie les différentes étapes de la carrière d'un fonctionnaire.

## 1) LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA CARRIÈRE DU FONCTIONNAIRE

La carrière professionnelle passe par l'accès à l'emploi, la durée d'activité et enfin la cessation d'activités.

### *a- L'accès à la carrière*

L'accès à la fonction publique comme agent de l'État (fonctionnaire au sens de l'article 3 suscitée) se fait par voie de concours, soit par un recrutement sur titre. Quelque soit la voie empruntée ou le cadre qui le régit, le futur fonctionnaire doit passer une période d'activité à laquelle il devra prouver ses compétences avant d'être titularisé.

<sup>37</sup> Peretti J. M., Gestion des ressources humaines, Vuibert, Paris, 1999, P.113

<sup>38</sup> Schen E. H., repris par Ohandja, Carrière dans l'administration publique camerounaise, Mémoire DIPET II, 1999, P. 39 (non publié).

<sup>39</sup> Décret N°2000/287 du 12 Octobre portant Statut général de la Fonction Publique.

Au terme de l'article 19 du décret N°2000 / 287 du 12 Octobre 2000, cette période pour celui dont la carrière est régie par le statut général de la fonction publique (uniquement) s'appelle « stage de titularisation » Elle dure un an. Si ce stage est concluant, le fonctionnaire stagiaire est titularisé dans son emploi. Dans ce cas contraire il est licencié après avis d'une commission "ad hoc"

Quant à ceux qui sont recrutés sur étude de dossier, mais dont la carrière est principalement régie par le code du travail, ils sont appelés à passer une période dite « d'essai ». L'article 28 alinéa 2 du code de travail stipule

« L'engagement à l'essai ne peut porter renouvellement compris que sur une période maximale de six (06) mois toute fois, en e qui concerne les cadres, cette période peut être prolongée jusqu'à huit (08) mois »<sup>40</sup>

si cette période est concluante, l'agent en période d'essai est titularisé. Dans le cas contraire, l'État se sépare de lui à l'amiable pour résultats non satisfaisants.

#### ***b- La période du fonctionnaire en activité***

Hormis le fonctionnaire ayant bénéficié d'une dérogation spéciale lui permettant de ne pas être à son poste de travail, est considéré comme fonctionnaire en activité au terme de l'article 51 alinéa 1 du décret N°200 / 287 du 12 / 10 / 2000, celui qui exerce effectivement ses fonctions au poste de travail auquel il a été affecté. Durant cette période, il a des droits et des obligations.

Pour ce qui est des obligations du fonctionnaire, il ressort de l'article 35 du décret suscitée que le fonctionnaire est astreint aux obligations :

- De servir et de se consacrer au service ;
- De désintéressements ;
- D'obéissance ;
- De réserve
- De discrétion professionnelle

---

<sup>40</sup> Code du travail, P. 405.

Quant aux droits du fonctionnaire en activité, ils se trouvent résumés dans les articles 31 ; 32 ; 33 et 34 du même décret. Il en ressort que, le fonctionnaire a droit :

- « à la santé ;
- à la formation ;
- aux congés
- à la participation. »<sup>41</sup>

Tout en marquant un arrêt sur l'avancement des carrières, il faut dire que la carrière dans l'administration publique est stratifiée en échelon, en classe, en grade. Pour ce qui est des agents dont la carrière est régie par le statut général de la fonction publique.

Pour des agents relevant du code de travail, leur carrière est stratifiée en échelons et en catégories, l'équivalence de leurs collègues. A cet effet, l'article 44 du statut général de la fonction publique stipule

« L'avancement du fonctionnaire est conditionnée par une évaluation favorable de ses performances, l'obtention d'une récompense, le succès à un concours administratif, le changement de qualification professionnelle, ou l'obtention de titres professionnelles ou universitaires.

Sans préjudice des dispositions du (1) ci-dessus, les promotions de carrière dans un même cadre ont lieu sans discontinuité d'échelon à échelon, de classe en classe et de grade à l'intérieur du dit cadre »<sup>42</sup>

Aussi l'avancement d'échelon se fait à l'intérieur d'une classe. Il est fonction d'une évaluation favorable tous les deux ans. L'évaluation est dite favorable quand la moyenne des notes obtenues sur deux (02) années consécutives est supérieure ou égale à 12 /20.

Quant aux avancements de classe, ils se font à l'intérieur d'un même grade en fonction de l'évaluation et de l'ancienneté de service. L'ancienneté requise pour bénéficier d'un avancement de classe est bien de deux ans au dernier échelon de la classe à laquelle appartient le fonctionnaire en cas d'évaluation favorable.

---

<sup>41</sup> Décret N°2000/287 du 12/10/2000

<sup>42</sup> Idem.

Nous ne passerons pas à l'étape suivante sans toutefois mentionner que l'avancement d'échelon ou éventuellement de classe peut aussi intervenir à la suite des récompenses prévues à l'article 111 du décret N°2000 / 287 du 12/10/2000. Au terme de cet article le fonctionnaire qui dans l'exercice de ses fonctions, se distingue particulièrement par son dévouement à la cause publique et par sa contribution exceptionnelle à l'accroissement du rendement et de l'efficacité du service, peut recevoir l'une des récompenses suivantes :

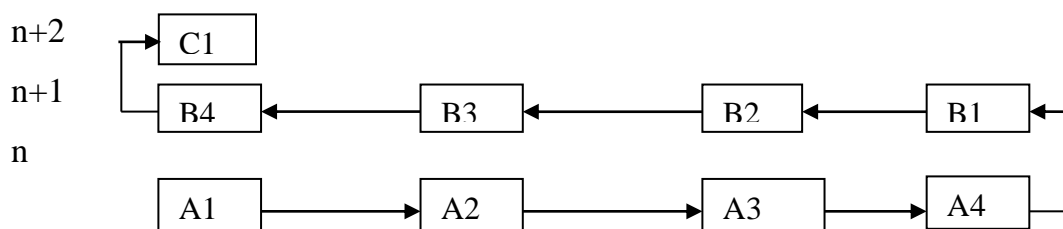
- lettre d'encouragement ;
- lettre de félicitations ;
- le témoignage officiel de satisfaction ;
- la mention honorable ;
- le diplôme d'excellence ;
- l'honorariat.

En dehors de récompenses suscitées, d'autres peuvent être en haut que de besoin, créées et organisées par des textes particuliers :

- L'avancement d'un grade à un autre est fonction soit de l'ancienneté et de l'évaluation professionnelle favorable du fonctionnaire, soit d'une qualification professionnelle nouvelle ou du succès à un concours administratif.
- Le passage d'un cadre inférieur à un cadre supérieur s'opère par voie de concours où par avancement au choix.

Tout ceci traduit ce que Peretti appel « mobilité horizontale et mobilité verticale » représenté par le schéma ci-dessous illustrant ce cheminement sur trois niveaux hiérarchique.

### **Schéma N°2 : Mobilité horizontale et mobilité verticale**



**Sources :** Peretti J. M., Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris 1999, P. 114



Les mutations du type A1 vers A2 ou B1 vers B2 sont des décisions de mobilités horizontales.

Les évolutions qui vont d'A4 vers B1 ou de B4 vers C1 sont des décisions de mobilité verticale.

Partant du niveau n pour accéder à un poste de niveau n+1, il faut maîtriser les tâches regroupées dans les postes A1 à A4. Ainsi de suite.

### *c- La cessation d'activité*

Au terme de l'article 116 du statut général de la fonction, la cessation d'activité entraîne radiation des cadres et perte de la qualité de fonctionnaire. Elle peut intervenir en cas :

De la démission qui est un acte par lequel le fonctionnaire marque sa volonté non équivoque de quitter définitivement la fonction publique. Elle est adressée au ministre de la fonction publique par voie hiérarchique. Le fonctionnaire démissionnaire devra ainsi bénéficier de tous les avantages prévus en la matière.

Du licenciement qui est une mesure d'exclusion définitive du fonctionnaire de la fonction publique. Il donne droit aux avantages prévus par la réglementation en vigueur.

De la révocation qui est une mesure d'exclusion définitive du fonctionnaire de la fonction publique à la suite d'une faute. Elle est la sanction extrême dans le cadre des sanctions disciplinaires. Elle peut aussi intervenir d'office par abandon de poste pendant trente (30) jours consécutives ou tout autre texte prévu en la matière. Elle emporte liquidation de tous les droits du fonctionnaire y compris éventuellement sa pension retraite.

De l'admission à la retraite qui marque la fin normale de la carrière du fonctionnaire et lui ouvre droit à une pension payée par le trésor public ou tout autre caisse de retraite dans les conditions fixées par décret du président de la république. Elle

intervient soit d'office lorsque le fonctionnaire est atteint par la limite d'âge, sauf dérogation spéciale du président de la république, soit par anticipation.

Du décès qui est la cessation de vie d'une personne. Le fonctionnaire défunt bénéficie ainsi d'une inhumation aux frais de l'État. Ses ayants droits bénéficient aussi des avantages prévus par les textes y relatifs.

Après avoir retracé les différentes étapes qui nous présentent la vie du fonctionnaire dans la fonction publique, nous essaierons d'étudier un des facteurs qui lui permet de garder son employabilité à savoir la formation permanente. La carrière du fonctionnaire qui va de son recrutement à la cessation d'activité connaît une certaine évolution. Cette évolution nécessite des formations complémentaires pour assurer les tâches du nouveau poste.

## **2) PRATIQUE DE LA FORMATION CONTINUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

Les relations entre employeurs et employés sont régies par des conventions collectives, des textes administratifs et par l'Organisation Internationale du Travail représenté par le Bureau International du Travail (BIT). Le Cameroun membre de cette organisation sort la tête de l'eau après un long moment d'hibernation pour offrir à ses agents un cadre réglementaire viable de formation continue. A cet effet, Tabi Abolo relève : « longtemps une partie de cette formation a été simplement faite sur le tas, au lieu du travail. Actuellement, l'État organise de plus en plus des stages de perfectionnement aux fonctionnaires. Ces stages sont rigoureusement réglementés »<sup>43</sup>

Nous nous intéresserons particulièrement aux différentes dispositions qui réglementent ce secteur puis aux modalités de désignation à une formation continue.

---

<sup>43</sup> Tabi Abolo, Op. cit, P. 35.

***a- Les dispositions***

Aux termes de l'article 32 du décret N°2000 / 287 du 12 / 10 / 2000, l'État est tenu d'assurer à tout fonctionnaire une formation permanente en vue d'accroître ses performances, son efficacité, et son rendement professionnelle. Le décret N°2000/697/PM du 13 Septembre 2000 fixant régime de formation permanente des fonctionnaires renchérit en son article 2 alinéa 2 en stipulant « A cet effet, le fonctionnaire doit bénéficier tous les cinq (05) ans d'au moins une session de formation »

Pour remplir cette obligation, la fonction publique se charge d'envoyer ses agents effectuer les stages ou les séminaires organisés au Cameroun comme à l'étranger.

Les stages peuvent être soit des stages de perfectionnement, soit des stages de formation d'une durée supérieure à quatre vingt dix (90) jours. Ils peuvent donner droit à une intégration, à un reclassement, à un changement de corps ou à une bonification d'échelon.

Quant aux séminaires, ce sont des sessions de formation d'une durée inférieure ou égale à quatre vingt dix (90) jours ayant pour but de maintenir ou de parfaire la qualification du fonctionnaire et d'assurer son adaptation à l'évolution des techniques ou des structures administratives, ainsi qu'à l'évolution culturelle, économique, sociale et scientifique. L'accès à une formation permanente obéit à une certaine logique.

***b- Des modalités de désignation des fonctionnaires en vue d'une formation permanente.***

Conformément au décret N° 200/697/PM du 13 Septembre 2000, chaque département ministériel, établit en fonction de ses besoins et au début de l'exercice budgétaire, un planning annuel de formation permanente de ses agents. Ceci est soumis à l'approbation du Premier Ministre par le Ministre en charge de la Fonction Publique qui en outre en assure le suivi.

La sélection des candidatures doit se faire selon une procédure mise en place pour les offres de bourse, émanant des pays ou des organismes étrangers, le gouvernement propose des candidatures ou désigne les bénéficiaires selon les cas.

Toutes les candidatures recueillies sont transmises au Ministre en charge de la fonction publique, dûment revêtues des appréciations du Ministre utilisateur, en vue de la sélection ou de la proposition des candidats au pays ou organisme donateur. Ainsi on distingue deux cas : la sélection doit être faite par le pays ou organisme donateur, le Ministre de la fonction publique transmet tout simplement les candidatures reçus.

La sélection doit être faite par le Cameroun, le Ministre de la Fonction Publique transmet des candidatures reçues à une commission prévue à cet effet, dont il est le président.

Mentionnons aussi que le même décret relève que, le Ministre utilisateur sélectionne les candidatures aux séminaires organisés dans le cadre de la formation permanente.

Tout fonctionnaire en stage ou en séminaire bénéficie des dispositions que prévoit la réglementation en vigueur.

Nous ne saurons mettre fin à l'étude de la pratique de la formation permanente dans les administrations publiques camerounaises sans toutefois relever les maux qui la minent.

### ***c- Quelques problèmes liés au système de formation.***

La formation permanente dans l'administration publique reste confrontée aux problèmes de planification, d'évaluation et de valorisation des ressources humaines.

Parlant de la planification, il faut noter que malgré l'obligation institutionnelle de disposer au début de chaque exercice budgétaire et en fonction des ministères d'un planning annuel de formation permanente de leurs agents, aucune planification n'est faite.

L'on peut ainsi imaginer le caractère désordonné des actions de formation sans une relation véritable avec les besoins, les priorités et les objectifs organisationnels. Dans la même lancée, il se dégage une absence de critères objectifs de choix des stagiaires. La formation apparaît dès lors comme une faveur, une récompense pour services rendus à son supérieur hiérarchique. Il importe donc de se poser des questions sur l'efficacité des actions de formation sur l'amélioration des performances et de manière induite, celle de leurs administrations respectives.

Pour ce qui est de l'évaluation et de la valorisation des ressources humaines, il faut relever qu'il est d'usage qu'à la fin d'une session de formation, les stagiaires remplissent les fiches d'évaluation et adressent à leurs supérieurs hiérarchiques des rapports qui malheureusement ne sont pas exploités.

Les encadreurs de leur côté adressent à ces mêmes responsables des apports sur la tenue de la formation, les suites à donner, les comportements, et les performances des stagiaires. Ces différents rapports sont purement et simplement rangés dans les tiroirs lorsqu'ils ne servent pas d'emballage dans un coin de la rue.

En plus, les nouvelles compétences acquises ne sont pas généralement utilisées par l'administration parce que les formations ne répondent pas aux besoins spécifiques exprimés par différentes unités de travail de ces personnels formés.

Après avoir retracé la carrière du fonctionnaire, nous allons nous pencher sur l'appréciation de la performance.

## **B- LES INDICATEURS DE MESURE DE LA PERFORMANCE**

La notion et l'évaluation de la performance constituent l'essentielle de cette partie.

### ***1) LA NOTION DE PERFORMANCE***

Il semble difficile d'avoir une définition qui est à la fois exhaustive et universelle de la performance. En fonction des objectifs de chaque organisation, se dégage une approche. Cependant, nous nous limiterons sur les essais de définitions de la performance que nous proposent certains auteurs.

Pour Marmuse,

« L'idée de performance apparaît simple de prime abord, mais, regardée de plus près la notion de performance se révèle à tout le plus complexe et à tout le moins multiforme ; c'est pourquoi, elle mérite d'être abordée dans une logique plus globale que sur l'appréciation de la rentabilité pour une organisation. »<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Marmuse C., repris par Patrick G., Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponse contingentes in Entreprise et personnel. Courriel : [pgilbert@entreprise-personnel.asso.fr](mailto:pgilbert@entreprise-personnel.asso.fr).

Pour Bourguignon, une analyse sémantique générale du mot performance montre que dans le champ de la gestion, le sens du mot (signifiant) est variable, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou /et l'autre des trois sens ci-dessous :

- La performance est succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction de la réussite, variable selon les organisations et selon les acteurs.
- La performance est le résultat de l'action. A l'opposé du précédent ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement, « la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus »  
BOUQUIN
- La performance est action, dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, « la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps » BAIRD <sup>45</sup>

Dans la plupart des usages du mot en gestion, performance contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif et de l'action. Ainsi on désigne par contre performance un résultat médiocre.

La performance peut aussi se lire comme un processus, l'action qui mène au (résultat) succès ne se mesure pas seulement à posteriori, il se construit tout au long d'un processus de management (management de la qualité par exemple) qui définit, puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liée au résultat.

Il est donc nécessaire dans l'accompagnement d'une stratégie de définir au préalable les plans d'actions à partir d'une analyse des processus, des activités et de leurs enjeux stratégiques afin de mesurer les réalisations. C'est dans ce sens que Martinet A.

---

<sup>45</sup> Bourguignon A., Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? in Performance et ressources humaines, Paris, 1996, P. 72.

et Silem abondent en affirmant que « la performance est le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnée une organisation »<sup>46</sup>

Toujours en gestion, le terme performance se définit comme l'association entre l'efficacité et l'efficience. Est aussi efficace, ce qui produit l'effet escompté ; celui qui atteint les buts ou les objectifs qu'il s'est fixé dès le départ. Dans le cas d'espèce, on met alors en relief la relation « objectifs – Résultats »

On considère aussi comme efficience la capacité de produire le maximum de résultat avec le minimum d'efforts dépensés. Dans ce cas, c'est la relation entre ressources mises en œuvre ou « INPUT » et les résultats obtenus ou « OUT PUT » qui est mis en exergue. L'efficacité est ainsi désignée par l'efficience (moyen)

La performance est un résultat optimal que l'on peut atteindre. Dans ce cas, l'on vise non seulement l'atteinte des objectifs ciblés (efficacité) mais aussi la manière par les moyens de les atteindre (efficience). Katz et Kahn<sup>47</sup> emploient à la fois les mots efficacité et efficience comme la capacité de bien faire, de faire plus avec peu pour gagner, d'implication et d'atteinte des objectifs personnels.

Cette notion de performance peut être appréciée à court et à moyen terme. Candau<sup>48</sup> reprenant dans son article les travaux de GIBSO et al ressort que l'un des pendants de la performance qu'est l'efficacité, fait référence à la satisfaction, à l'adaptation et au développement, ainsi qu'à la survie de l'organisation.

L'autre pendant qu'est l'efficience est appréciée à travers l'implication du salarié, le rendement et la productivité au travail. Le rendement exprime donc la performance au point vue technique et la productivité l'exprime au point de vue économique.

L'implication du personnel exprime d'une certaine manière le développement du potentiel durable. Et à cet effet selon Martory : « la performance d'une organisation réside aussi dans le développement du potentiel durable qui se traduit par : le savoir faire,

---

<sup>46</sup> Martinet A. et Silem A. repris par Patrick G., Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponse contingentes in Entreprise et personnel. Courriel : [pgilbert@entreprise-personnel.asso.fr](mailto:pgilbert@entreprise-personnel.asso.fr).

<sup>47</sup> Candau P. , L'évaluation de l'efficacité organisationnelle, Revue française de l'audit interne, N°69, Mars 1984, PP. 23-25.

<sup>48</sup> Idem, P. 27

l'accumulation des valeurs, la pérennité de l'organisation, la capacité de flexibilité en vue de faire face aux changements, les services rendus à la communauté dans le temps pour une organisation à but non lucratif. »<sup>49</sup>

Avec la montée en puissance ou la valorisation des ressources humaines, la performance des organisations modernes provient en grande partie de la capitalisation des intelligences. Cependant il est important de noter que les conditions de travail d'une organisation restent déterminantes pour permettre l'expression des compétences.

Nous ne pouvons mettre fin à ce processus des essais de la définition de la performance sans toute fois faire allusion aux différentes conceptions des trois écoles que sont : l'école des relations humaines, l'école des dysfonctionnements bureaucratiques ; et l'école de la prise de décision.

L'école des relations humaines ; sa tête de proue est constituée de Mayo et de Maslow, l'étude que mène Mayo dans l'usine HAWTHORNE DE WESTERN ELECTRIC permet de tirer à la fin deux sortes de conclusion : l'amélioration des conditions matérielles accroît la productivité et paradoxalement, la suppression progressive de ces conditions, les unes après les autres, ne diminue pas pour autant la productivité. L'explication de ce phénomène se trouve dans les liens d'amitié qui se sont tissés entre les différents ouvriers.

Contrairement au reste du personnel de l'atelier (non soumis à cette expérience), les ouvrières se rencontraient même en dehors des heures de travail et s'aidaient dans le cadre du travail.

Maslow, par son échelle des besoins affirme que la motivation de l'individu est fonction de la satisfaction de ses besoins. Ceci signifie que le salarié est prêt à fournir des efforts soutenus à condition qu'il trouve en l'organisation un lieu indiqué à la satisfaction de ses besoins.

L'école des relations humaines affirme la rationalité économique des organisations en valorisant le facteur humain. Pour les tenants de cette approche, un accent doit être mis

---

<sup>49</sup> Martory B., Contrôle de Gestion, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2002, P. 150.



sur l'épanouissement des individus à l'intérieur de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs

L'école des dysfonctionnements bureaucratique : Merton, Argy-Ris et Crozier sont entre autres les précurseurs de cette approche. Dans leurs recherches (études), ils montrent comment une structure formelle et les règles de l'organisation soulèvent des résistances et influent sur les attitudes et les relations entre les individus mettant ainsi en mal la performance de l'organisation.

Pour les adeptes de ce courant, la performance est fonction de la capacité à limiter au maximum les effets des dysfonctionnements sur l'atteinte des objectifs. C'est aussi le degré d'atteinte des objectifs et la réduction des dysfonctionnements. Elle n'est pas moins la somme de la bonne gestion des aspects formels et informels de l'organisation.

Dans ce cadre, la performance est plus l'atteinte d'un équilibre entre l'application de certaines règles et la flexibilité qui permet au personnel de se procurer une part d'autonomie et d'influence.

L'école de la prise de décision : elle est conduite par Herbert Simon. Celui-ci explique que la prise de décision est influencée par les capacités cognitives des gestionnaires, leur habilité de gestion et leur environnement. Tout ceci ne donne pas au gestionnaire la possibilité de prendre la meilleure décision à temps. Assurer la performance dans un cadre semblable nécessite qu'une information puisse subir toutes les étapes nécessaires pour être utile.

Après avoir analysé le concept de performance dans différentes approches qu'en est-il de sa méthode d'évaluation ?

## ***2) MÉTHODE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE***

Selon les travaux de Michel D. et Alii repris par Bourguignon, on distingue deux méthodes d'évaluation des performances des agents à savoir la méthode traditionnelle et la méthode moderne.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Bourguignon A., Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? Op. cit, PP. 85-90

### ***a- La méthode traditionnelle***

Elle se compose de :

La méthode par incidence critique : dans ce cas les incidents significatifs de chaque agent ou salarié à évaluer sont reportés dans son dossier. Ces différents incidents ont trait aux résultats obtenus, au comportement et aux aptitudes de celui-ci.

La méthode par choix forcés : ici on procède aux blocs d'énoncés attribués à chacun des critères d'évaluation qu'on peut mesurer. L'évaluation doit donc choisir parmi les différents blocs ceux qui conviennent le mieux et ceux qui s'appliquent le moins à celui qui est évalué.

La méthode par distribution forcée : dans cette méthode, les décisions de ranger les individus se prennent selon les classes et non selon les individus, les individus sont logés dans des classes selon les proportions déjà déterminées.

➤ La méthode par rangement : dans le cas présent, on compare le rendement d'un employé à celui des autres employés effectuant la même tâche. Cette comparaison permet de déterminer le rang occupé par chaque employé.

➤ La méthode par échelle graphique : l'employé est noté à partir d'une série de critères comme la qualité de son travail, son attitude au travail et un certain nombre de traits de caractère attaché au poste occupé.

➤ La méthode par graduation des comportements : elle repose sur des exemples d'énoncés spécifiques liés à des comportements associés à des échelles graduées représentant la performance de la personne à évaluer. Les comportements sont graduellement placés tout au long d'une échelle et reliés directement au poste de travail de l'agent à évaluer.

### ***b- La méthode moderne***

Cette méthode quant à elle est constituée de :

➤ La méthode par objectif : elle a été conçue comme un outil de gestion participative de perfectionnement. Cette méthode est encore appelée « la direction par

objectif ». elle est plus une méthode d'évaluation du rendement par les objectifs ou les résultats visés sont déterminés au niveau organisationnel et au niveau de chaque employé. La base d'évaluation du rendement reste ainsi l'atteinte des objectifs et non la personnalité de l'agent.

➤ La méthode par centre d'évaluation : elle est plus utilisée dans l'évaluation des cadres. Elle nécessite une définition préalable des différents critères d'évaluation, l'application de certaines techniques (test, entrevues, etc.) afin de déterminer si les évalués possèdent les capacités nécessaires pour recevoir une promotion ou un changement de cadre. Au regard de ces deux méthodes on se rend compte que, les méthodes traditionnelles restent tournées vers le passé. Alors que les méthodes modernes sont tournées vers l'avenir et focalisent leur attention sur le rendement futur au moment d'évaluer le potentiel de l'employé ou pour déterminer les objectifs du rendement. Les résultats et les comportements des employés étant influencés par leurs évaluations, il est important pour tout manager d'y porter une attention particulière.

En somme, l'évaluation mérite d'être continue tout au long d'un exercice afin d'avoir au bout du compte une note objective. La performance de toute organisation est étroitement liée à la compétence de ses employés, de leur capacité à s'intégrer et à s'impliquer dans la bonne marche de celle-ci. Les travaux effectués par les chercheurs CANPBELL, STREERS, QUIN et ROHRBAUGH ont prouvé que les critères d'évaluation de la performance dans une organisation s'observent à plusieurs niveaux :

➤ La compétence des ressources humaines : c'est le degré de développement et d'application des connaissances des personnels en rapport avec leurs habiletés techniques, interpersonnels et à caractère organisationnel. Il faut avoir « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut », et par conséquent former en fonction des besoins de l'organisation à court comme à moyen terme.

➤ La cohésion : elle signifie qu'une organisation rassemble des personnes qui s'apprécient mutuellement, travaillent bien ensemble, communiquent et coordonnent leurs efforts au travail.

➤ Le moral : c'est une disposition des employés à investir un effort supplémentaire dans le travail, c'est aussi leur degré d'implication au travail, d'engagement et d'adhésion aux buts de l'organisation. Ces différents critères sont matérialisés par les indicateurs que sont :

➤ Les indicateurs de développement durable qui reposent sur l'attractivité de l'organisation caractérisée par le nombre de candidature pour un poste ; le développement des compétences et intégration (d'intelligence) de savoir externe caractérisé par l'acquisition de certaines formations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

➤ Les indicateurs de risque social qui reposent sur le climat au sein de l'organisation. Il se mesure par le niveau de satisfaction du personnel ; les conflits dans l'organisation et les problèmes de discrimination de tout genre. Il est aussi le point de départ des dysfonctionnements, que l'on peut observer à travers le degré de conflictualité entre différents acteurs de l'organisation ; les départs de l'organisation, le niveau d'absentéisme et même d'accident de travail. Au vue de tout ce qui procède, nous pouvons affirmer que la performance d'une organisation reste en grande partie fonction de la compétence de ses agents et de leur degré d'implication à la bonne marche de celle-ci. Il apparaît aussi important de présenter l'évaluation de la performance des fonctionnaires (agents publics) dans la fonction publiques camerounaise.

### ***C- EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES FONCTIONNAIRES***

La Fonction Publique comme toute autre organisation recherche l'efficacité partant même du recrutement de ses agents. Cette efficacité mérite d'être présentée tout au long de la carrière de ces derniers. C'est pourquoi il est important que ses performances soient régulièrement évaluées. Les textes publiés par la fonction publique portant sur les critères d'évaluation de son personnel tournent autour des aptitudes professionnelles de l'agent et de son dévouement au service public.

## ***1-EVALUATION LIÉE AUX APTITUDES PROFESSIONNELLES***

A la fin de chaque exercice budgétaire les performances professionnelles de chaque agent public sont évaluées en fonction des objectifs qui lui sont assignés, du délai imparti pour les réaliser et de la qualité des résultats présentés. L'évolution de la carrière de l'agent public est liée à l'évaluation, précisément pour sa promotion en cas d'évaluation favorable ou d'une sanction pour l'insuffisance professionnelle.

L'Article 5 du décret n°2001/108/PM du 20 mars 2001 portant sur les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires dispose : « tout fonctionnaire fait l'objet, pendant la période d'activité, d'une évaluation de ses performances professionnelles, à initiative de son supérieur hiérarchique direct » ceci donne non seulement droit à l'agent public d'être évalué, mais aussi oblige le supérieur hiérarchique d'évaluer objectivement ses collaborateurs sous peine de faute disciplinaire. Selon l'Article 43 alinéas 1et 2 du décret 2000/287/PM du 12/10/2000 portant statut général de Fonction publique qui stipule : «le supérieur hiérarchique compétent est tenu d'évaluer objectivement les personnels placés sous sa direction et son autorité. Constitue une faute disciplinaire, le fait pour lui :

- de s'abstenir d'évaluer les collaborateurs ;
- de les évaluer avec légèreté ou mauvaise foi.

L'avancement de l'agent public est étroitement lié à une évaluation favorable de ses performances, au succès à un concours administratif, à l'obtention d'une récompense, d'un changement de qualification professionnelle ou l'obtention d'un titre professionnel ou universitaire dans les conditions fixées par les statuts particuliers ou spéciaux. L'avancement d'échelon à l'intérieur d'une classe est fonction d'une évaluation favorable du fonctionnaire qui a lieu tous les deux ans. L'on parlera d'une évaluation favorable en vu d'un avancement d'échelon ou de classe lorsque la moyenne des notes obtenues sur deux années consécutives est au moins égale à 12/20.

Les qualités techniques, morales, sociales et communicationnelles de l'agent de l'état constituent un atout important dans la réalisation des missions qui lui sont assignées dans le cadre de son service. L'acquisition des aptitudes professionnelles résident sur

l'adéquation formation emploi. Le fonctionnaire qui présente un bon profil par rapport à un poste à de bonnes dispositions à être plus performant et par conséquent être bien évalué. Quoique les aptitudes professionnelles de l'agent public constituent une matière importante à l'évaluation de sa performance, elles n'en demeurent pas les seules. Le dévouement de celui-ci au service public mérite aussi d'être pris en compte.

## ***2 - UNE ÉVALUATION LIÉE À L'OBLIGATION DE SERVIR ET DE SE CONSACRER AU SERVICE***

Le décret présidentiel n°2000/287 du 12/10/2000 modifiant et complétant le décret, n° 94/199 du 07/10/1994 portant statut de la fonction publique stipule en son article 36, alinéa 1, « le fonctionnaire est tenu d'assurer personnellement le service public à lui confier et de se consacrer en toutes circonstances avec diligence, probité, respect de la chose publique et sens de responsabilité.

Alinéa 2 : il est également tenu de satisfaire aux demandes d'informations du public, soit de sa propre initiative, soit pour répondre à la demande des usagers, dans le respect des règles relatives aux relations aux obligations de réserve et de discrétion professionnelles prévues aux articles 40et41 du présent décret ».

En nous appuyant sur l'obligation de servir, nous constatons qu'il sous entend plusieurs aspect :

- L'agent public a le devoir de rejoindre son poste de travail partout où il est affecté, le refus de s'y rendre constitue une faute disciplinaire passible de sanction.
- L'agent de l'état a le devoir d'exercer personnellement ses fonctions .Ainsi la délégation de ses attributions doit nécessairement faire l'objet d'un texte pour qu'il le fasse.
- L'agent public de l'état a le devoir d'exercer ses fonctions de façon continue. Ceci participe de l'un des principes de service public qui est celui de la continuité. Et à ce titre, l'agent public devra rester dans son poste aux heures de travail.

➤ L'agent public de l'état a l'obligation de se consacrer entièrement durant ses heures de services à l'accomplissement des missions qui lui sont assignées. Il lui est donc interdit d'exercer pendant ces heures et à titre privé une activité lucrative, sauf dérogation spéciale.

Tout ce qui a été dit ci-dessus se trouve renforcé par l'article 29 du décret 2000/287 suscité qui stipule :

« 1 - l'absence de service fait pour une fraction quelconque de la journée, donne lieu à une retenue dont le montant est égal à la fraction du traitement indicative frappé d'indivisibilité.

2 – il n'y a pas de service fait :

a) lorsque le fonctionnaire s'abstient d'effectuer tout ou partie de ses heures de service ;

b) lorsque le fonctionnaire, bien qu'effectuant ses heures de service, n'exécute pas tout ou partie des obligations de service qui s'attachent à son poste de travail telle qu'elles sont définies dans leurs nature et leurs modalités par l'autorité compétente, dans le cadre des lois et règlements.

3 – les dispositions ci-dessus s'appliquent à tous ceux qui bénéficient d'une rémunération qui se liquide par mois ».

En somme, la carrière de celui qui s'engage dans la fonction publique est régie par des textes réglementaires. Sa mobilité est influencée par : l'admission à un concours interne, l'évaluation de ses performances et des formations permanentes dont il bénéficie. Ce qui nous conduit à l'étude de l'influence que la formation continue peut avoir sur le rendement.

## **SECTION II : FORMATION CONTINUE ET RENDEMENT**

Les organisations après avoir exploré plusieurs pistes pour améliorer leurs performances semblent plus se tourner aujourd'hui vers les ressources humaines restées longtemps peu exploitées. La performance de toute organisation moderne est donc désormais jugée à travers ses ressources humaines. Conscient de cette évolution des

choses, le souci des pouvoirs publics au Cameroun est de mettre sur pied une administration à la fois efficace et efficiente. Ceci a fait dire à Chevalier J. que les institutions ne valent que ce que valent les personnes chargées de les animer. D'où la nécessité de trouver dans l'administration publique un personnel doté de compétences professionnelles et de connaissances qu'exige le service public moderne.

## **A- COMPETENCES PROFESSIONNELLES**

La compétence est l'ensemble de connaissances, d'aptitudes, de valeurs et d'attitudes auxquelles l'agent a recours pour bien remplir les missions qui lui sont assignées. La compétence est aussi une capacité d'action efficace face à une famille de situations, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité à les mobiliser à bon escient et en temps opportun pour identifier et résoudre de vrais problèmes <sup>51</sup>

La compétence peut également se définir comme « un ensemble de ressources de savoir, de savoir-faire, de savoir être, de savoir agir et savoir réagir définis dans l'exercice d'un emploi dans une situation d'activité donnée et un environnement donnée »<sup>52</sup>

Nous pouvons aussi dire avec Soyer que la compétence est « une faculté à combiner, dans une situation donnée de production diverses capacités élémentaires (des savoirs, des savoir-faire et des savoir être) en vue d'atteindre les objectifs fixés »<sup>53</sup>

De toutes ces définitions, nous retenons que l'essence de la compétence réside dans la mobilisation des capacités à bien faire quelque chose. Nous pouvons aussi dire que la compétence reste caractérisée par certains éléments essentiels :

- elle n'a de sens que par rapport à l'action et renvoie à une situation de travail précise,
- elle met l'accent sur les conditions des salariés à la performance des organisations,
- elle répond aux exigences d'adaptation qui s'imposent aux organisations.

---

<sup>51</sup> <http://françois.muller.free.fr/diversifier/competences,.htm>

<sup>52</sup> Bruneteau J. B., Op. cit., P. 308

<sup>53</sup> Soyer, Op. cit., 2003, P. 85.



La notion de compétence renvoie à l'efficacité qui est la capacité à produire l'effet attendu et à l'efficience qui est la capacité à produire mieux avec peu de moyens. La compétence professionnelle est donc un ensemble de ressources, de savoir, de savoir-faire, de savoir être, de savoir agir et savoir réagir, lié à l'exercice d'une activité, d'un métier.

L'ex premier président de la cour suprême du Cameroun ALEXIS DIPANDA MOUELE relevait dans son discours de prestation de serment des membres d'ELECAM (ELECTIONS CAMEROON) le 29 Janvier 2009 : « la notion de compétence n'est pas acquise d'avance, elle reste en quête permanente »<sup>54</sup>

Parler de la compétence professionnelle dans l'administration publique revient à doter les agents publics des outils nécessaires qui permettent à cette administration de trouver des solutions adéquates face aux problèmes qui l'interpellent. L'acquisition des compétences professionnelles peut être examinée sous deux angles.

### ***1- DÉVELOPPEMENT D'UNE FORMATION PERMANENTE EFFICACE***

Dans un monde en pleine mutations, seule, la formation initiale ne suffit pas pour garder un employé compétent tout au long de sa carrière professionnelle. D'où la nécessité de développer la compétence des agents par des formations permanentes adéquates. Dans cette logique de compétence, l'investissement –formation devient un facteur clé de la création de valeur dans une organisation. Elle est un outil d'accompagnement des changements et doit être envisagé dans les démarches globales.

L'efficacité des actions de formation dépend en grande partie de leur intégration dans la politique générale de l'organisation. L'efficacité s'entend ainsi comme la « capacité à maximiser le rendement par divers moyens incluant non seulement les processus Techniques, mais également la gestion de l'environnement pour atteindre les objectifs fixés »<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Extrait du discours prononcé par Dipanda Mouelle, ex 1<sup>er</sup> Président de la Cour Suprême du Cameroun, 29 Janvier 2009 relative à la prestation de serment des membres d'ELECAM.

<sup>55</sup> Candau P., *Op. cit.*, P. 4.

La notion de l'efficacité renvoie à la production de l'effet attendu. Et dans le cadre de la fonction publique, c'est la satisfaction de l'utilisateur par la qualité et la quantité de service rendu qui reste de mise

Une formation efficace doit se faire par poste de travail défini comme un ensemble de tâches, d'attributions et de responsabilités exigeant des aptitudes particulières préalables dans un organigramme, par un code d'identification nécessitant le service d'un fonctionnaire préalablement prévu au budget. Elle doit aussi être construite à partir des compétences manquantes chez le titulaire du poste.

A partir de ce modèle, les postes de travail sont clairement définis, permettant de maîtriser les effectifs dans chaque service. L'avantage ici est d'éviter les effectifs pléthoriques, d'éliminer les agents fictifs, d'éviter de former pour le plaisir de former, de procéder à une sélection objective des agents à former afin d'augmenter leur rendement.

Parlant de la qualité du service, il est question de rendre chaque agent compétent à son poste de travail à fin d'avoir « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». Ceci permet à l'agent de part la formation suivi d'acquérir des connaissances en terme de savoir, de savoir faire de savoir être et de savoir agir afin de bien remplir les missions qui lui sont assignées dans son poste de travail, dans les délais raisonnables et d'atteindre ainsi les objectifs fixés.

Sur un autre plan, la formation continue peut constituer une récompense et il est motivant d'effectuer un travail que l'on maîtrise. A ce titre elle est un élément de motivation nécessaire à la performance. Une formation continue efficace est un moyen d'acquérir des compétences professionnelles et d'améliorer la performance.

## ***2- AUTRES MOYENS DE DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE.***

Une équipe de travail constitue un groupe spécifique et original par l'importance des liens qui unissent ses membres. Elle forme aussi un groupe particulier qui incorpore une idée : celle de fusion collective et d'orientation vers un objectif commun. C'est pourquoi la réalisation d'une tâche en équipe peut amener les individus à se dépasser, à réussir ce dont tous les autres croyaient impossibles. Ainsi participer à un travail collectif revient donc à apprendre des autres en vue d'atteindre un niveau de performance élevée.

Avec une succession d'expériences professionnelles, un individu améliore progressivement ses compétences. Croyance et expérience professionnelle participent ainsi à l'acquisition des compétences.

Par ailleurs, on ne saurait parler de compétences sans faire allusion aux notions de créativité, d'initiative, d'incertitudes et de complexité.

L'initiative est entendue comme l'action de celui qui propose ou entreprend le premier.<sup>56</sup>

La créativité est la capacité à inventer, à tirer quelque chose du néant pour en donner une existence.<sup>57</sup>

Il faut aussi relever que ce n'est que dans une situation d'incertitude et de complexité que les deux notions définies peuvent intervenir. L'agent qui réunit en lui ces deux notions peut donc en faire usage afin de trouver une solution efficace face à une situation.

Au bout du compte, il est question de s'assurer que chaque agent rend un service de bonne qualité à son poste de travail, car la modernisation du service public aujourd'hui l'exige. Les pouvoirs publics sont aussi interpellés parce qu'il est nécessaire de mettre les agents dans des conditions favorables à bien remplir leurs missions. Un agent pétri de compétences professionnelles peut produire des résultats médiocres s'il manque de motivation.

## ***B- LES EXIGENCES DU SERVICE PUBLIC***

Plusieurs définitions sont données du service public, mais dans le cadre de ce travail nous retenons qu' « un service public est d'abord une activité, répondant à un but d'intérêt général et distincte en cela des autres activités collectives. »<sup>58</sup>

Consciente de cela, l'administration est en permanence en quête d'efficacité.

---

<sup>56</sup> Dictionnaire Universelle, Hachette, Paris, 1998, P. 207

<sup>57</sup> Idem.

<sup>58</sup> Dupuis G. et Alii, Droit administratif, 5<sup>e</sup> édition, Armand Colin, Paris 1996, P. 309.

Ceci doit amener les agents publics d'aujourd'hui à assimiler des exigences du service public, et prendre la mesure de toute l'importance du concept de modernisation du service public pour améliorer chaque jour leurs performances

1) Connaissance des règles de fonctionnement du service public.

Un service public a un fonctionnement bien particulier. Les règles qui régissent le fonctionnement d'un service public sont différentes de celles qui s'appliquent aux entreprises privées.

Le service public doit pour cela respecter outre les règles de légalité ordinaire, les trois lois qui la caractérisent ; le principe de continuité, le principe d'égalité et le principe de mutabilité, légué pour « l'école du service public » ou « école de bordeaux ». C'est tout ceci qui constitue l'originalité du service public par opposition aux organisations privées.

Cela signifie en termes plus clairs que l'agent public a le devoir de faire passer d'abord l'intérêt de l'usage et de la nation avant tout autre intérêt. Pour se faire, disons que le service public existe non pour satisfaire les intérêts d'un individu ou pour le plaisir de l'agent public, mais pour rendre à l'usager un service de qualité. C'est en cela même que se résume la finalité du service public.

De nos jours, les exigences de l'environnement économique, politique, culture, sociale et même du phénomène ambiant de la mondialisation obligent le service public à plus de compétence et d'efficacité. Ceci s'entend avoir des agents au profil correspondant à leur fonction, des agents adaptés aux exigences d'une administration publique moderne, soucieux du respect des principes fondamentaux du service public.

Il est important de souligner que le principe de la continuité repose sur l'idée de prise en charge d'une activité par l'administration, suite à un besoin social qu'il faut absolument satisfaire. La création d'un service public participe ainsi à la réponse positive des pouvoirs publics. Par cet acte non seulement ils avouent la légitimité du besoin, mais aussi s'engagent à assurer le bonheur de ses usagers.

L'on ne saurait dès cet instant imaginer un service public qui fonctionne au gré de l'agent public et qui vit des interruptions brusques. Dans l'une de ses lectures, ce principe

oblige donc l'agent public à rester à son poste de travail pendant les heures de services pour remplir ses tâches. Or le constat est tout autre. Nous nous souvenons encore des descentes inopinées de l'ancien chef du gouvernement Éphraïm INONI dans les services centraux des ministères qu'il trouvait pratiquement vide de ses agents, malgré de multiples rappels des heures de début et de fin du travail dans l'administration publique.

Une fois le service public créé, il doit outre respecter les principes déjà énumérés, celui de l'égalité. La manifestation de cette idée implique la prohibition de toute discrimination entre les usagers bénéficiaires des prestations du service public. En terme plus simple, les agents d'un service public doivent traiter tous les usagers sur un même pied d'égalité, sans discrimination, dès lors que ces usagers se trouvent dans des situations comparables.

Malheureusement, la situation semble être tout autre sur le terrain. Nous avons encore en mémoire de multiples sorties médiatiques du chef de l'Etat Paul BIYA, pour dénoncer des comportements et des pratiques telles que : clientélisme, corruption, l'immobilisme,... qui minent notre administration. Malgré les multiples rappels à l'ordre, malgré la création de nombreuses unités pour les combattre, et même des sanctions infligées aux coupables, ces maux sont restés légion dans nos administrations publiques.

Il est nécessaire pour l'administration publique camerounaise d'avoir des agents non seulement respectueux des textes, de l'intérêt général des usagers, mais aussi compétents. Il est aussi important d'arrimer le service public à l'évolution du monde.

## ***2-) ADAPTATION À L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT***

Il est question de suivre l'évolution de la notion de « service public »' selon le droit administratif français. Dès le départ, elle s'appuie sur la « puissance publique » mise en œuvre par une administration qui irrigue l'ensemble du territoire nationale dans une relation d'inégalité juridique avec l'administré et protégé par le juge administratif. Notons qu'il est important de savoir que les exigences de l'intérêt général et les besoins des administrés évoluent. Toutes les modifications d'ordre juridique, économique ou

technologique qui interviennent et touchent le service public, obligent les autorités administratives à adapter en conséquence leurs actions. Ce principe de mutabilité exige des pouvoirs publics pour assurer la meilleure adaptation possible de leur action à imposer des obligations diverses aux usagers (hausse des tarifs...) d'où la recherche de la rentabilité.

Aux principes cités plus haut viendra se greffer ceux de la responsabilité, de la transparence, de l'accessibilité de la participation de la confiance de la fiabilité. Parmi les modifications techniques, nous citerons par exemple les technologies de l'information et de la communication (TIC). Leur utilisation devrait permettre de rendre l'administration encore plus accessible et plus transparente. Il faut dire que cette vision nouvelle de l'administration publique ne peut réussir que grâce aux agents dont le profil correspond à cette nouvelle exigence et sans lesquels tout effort serait vain.

Nous faisons allusion ici à la plupart des réformes organisées et qui ont reçues des fortunes diverses du fait que les hauts fonctionnaires qui devraient conduire ces exigences ne se sont pas réellement impliqués faute de formation adéquate.

La fonction publique telle que perçue aujourd'hui a besoin d'agents compétents, innovateurs, aimant le travail bien accompli, imprégnés des notions de bonne gouvernance pour que notre administration publique soit placée au niveau des administrations performantes. L'administration publique et l'utilisateur se trouvent dans une situation de contrat. Et chaque cocontractant est tenu de remplir les termes du contrat qui le lie à son partenaire. Cette qualité de partenaire au contrat oblige l'administration publique par le canal de son personnel à offrir des services aux administrés ou usagers. Il apparaît dans un environnement de forte odeur financière des exigences qui imposent des performances à l'administration. Dans un tel contexte, les ressources humaines restent d'un apport capital pour cette raison, la fonction publique par les directions des ressources humaines devrait plus s'investir à offrir des formations continues efficaces. La direction des ressources humaines de chacune de ces administrations doit avoir dans le fichier de son personnel la maîtrise des effectifs, savoir qui est titularisé à un poste de travail, savoir quelle est la qualité de cet effectif (sexe, âge, ancienneté, qualification, niveau d'étude,

formation ...) Cet aspect des choses est très important pour une bonne utilisation du personnel en vue d'un rendement meilleur.

Nous remarquons tout d'abord qu'il existe un faussé entre système de formation permanente dans les administrations publiques camerounaises et la formation continue telle que prônée par la théorie.

Pendant que la théorie prône la planification des actions de formation, la formation par poste de travail, l'évaluation et la valorisation des ressources humaines, le système de formation permanent dans l'administration publique camerounaise brille dans sa pratique par une quasi absence de planification des actions de formation, un choix des stagiaires au gré du supérieur hiérarchique une absence d'évaluation et de valorisation des ressources humaines.

Aussi la pratique de l'évaluation de la performance des agents de la fonction publique vise plus l'individu ses qualités ses défauts et les rapports qui existent entre celui-ci et sa hiérarchie. Ces éléments sont quelque peu emprunt de subjectivité et conduisent généralement à une évaluation erronée. Pour tant, cette évaluation devrait plus s'appuyer sur l'accomplissement des activités confiées à l'agent, signe de performance professionnelle, le management aujourd'hui admet le principe que le rendement d'une personne est fonction de sa motivation et de ses compétences (capacités). Ce principe est souvent exprimé par la formule suivante :

$$\text{Performance} = f(\text{motivation} \times \text{capacité})^{59}$$

La performance revoie ainsi au succès d'une personne dans l'accomplissement des tâches qui font partie de son travail. Selon ce principe, aucune tâche ne peut être accomplie avec succès si la personne qui est en charge n'est motivée ou du moins si elle ne fournit d'effort. Cependant, l'effort ne suffit à lui tout seul pour permettre à l'individu d'atteindre un niveau de performance donné. Celui-ci doit posséder les compétences nécessaires pour transformer son effort en bonne performance. En ayant les compétences nécessaires et la volonté de développer le niveau d'effort requis il pourra atteindre le niveau de performance recherché. L'interaction entre motivation et compétences est donc

---

<sup>59</sup> Hellriegel D., Slocum J. W., Woodman R. W., *Motivation dans le travail*, chapitre 6, in *Management des organisations*, Éditions nouveaux Horizons, Bruxelles, 1993, P. 159.

de nature multiplicative. Il suffit que l'un des facteurs soit nul pour que le résultat (performance) soit nul.

La formation continue à elle seule reste un facteur de motivation et un moyen d'acquisition de compétence et peut dans une certaine mesure conduire à la performance. De façon générale, l'efficacité personnelle d'un individu du point de vue d'une organisation se compose d'une part de ses compétences et d'autre part de ses dispositions à s'utiliser (motivation) pour fournir des performances aussi satisfaisantes que possible. Ceci nous amène à l'impact de la politique de formation continue sur la performance dans l'administration publique.



**DEUXIEME PARTIE :**  
**IMPACT DE LA POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE SUR**  
**LA PERFORMANCE DES AGENTS DANS L'ADMINISTRATION**  
**PUBLIQUE CAMEROUNAISE**

## **CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE**

L'importance de ce chapitre est capital, car il sert de passerelle entre la théorie et la pratique. L'objectif poursuivi dans ce chapitre est de :

- Mesurer les principaux concepts utilisés à savoir, la formation continue et la performance.
- Préciser la méthode de collecte et de traitement des données.
- Présenter les outils statistiques utilisés.

Nous nous devons tout d'abord de présenter le cadre de notre étude.

### **SECTION I : CADRE D'INVESTIGATION**

L'administration publique camerounaise comme toute autre organisation moderne est contrainte aux résultats. Lesquels doivent être entendus non comme nécessairement des bénéfiques au sens des entreprises privées mais comme la qualité du service rendu. Et cette qualité du service se répercute directement sur le développement économique, social, culturel et politique du pays. Les ressources humaines étant la matière d'œuvre de tout développement, nous sommes amenés à focaliser notre étude sur les personnels permanents de l'administration publique en général et en particulier du Ministère des Enseignements Secondaires et du Ministère des Forêts et de la Faune. Dans cette section, nous rappellerons l'objet de notre étude et ses hypothèses.

#### **A- RAPPEL DE L'OBJET D'ÉTUDE**

Notre inquiétude part du constat que l'inefficacité de l'administration publique aurait pour origine, son système de formation permanent qui influence la performance de ses agents et en particulier les personnels permanents. Ceci nous amène à nous interroger s'il n'est pas urgent d'améliorer ce système de formation des agents de l'administration

publique afin d'avoir des PP capables de faire face aux exigences professionnelles, économiques, politiques et même socioculturelles de notre temps.

Dans un environnement marqué par une crise sanitaire du *covid19* qui secoue toutes les économies du monde, les pouvoirs publics, pour sortir notre pays de cette situation, vont encore devoir outiller leurs personnels à travers les sessions de formations permanentes. Mais il convient de poser une question : « continuerons-nous à former pour le plaisir de former ? » En d'autres termes, les formations continues futures des personnels permanents de l'administration publique se feront-elle en marge des canaux qui procurent l'efficacité ?

Si les prochaines formations se déroulent dans le même contexte, nous pensons qu'il ne serait pas exagéré de croire que nous sommes entrain de scier la branche sur laquelle nous sommes assis en gaspillant l'un des biens les plus précieux que peut avoir toute organisation à savoir les ressources humaines. Pourtant, nous savons que l'administration publique en tant que organisme a besoin de ressources appropriées pour garder sa viabilité (efficacité), dans le cas contraire, elle se meure et tombe dans l'inefficacité (la contre performance).

Bruneteau affirmait à cet effet que : « les métiers d'hier ne sont pas ceux d'aujourd'hui »<sup>60</sup> et par ricochet. Nous dirons que les métiers d'aujourd'hui ne seront pas ceux de demain", d'où la nécessité de former à des postes de travail et selon l'évolution de l'emploi.

Pour Amama<sup>61</sup> l'administration publique est un ensemble de services publics destinés à fournir des prestations ou à réaliser des activités d'ordre divers visant à promouvoir le bien être collectif de la société dans le sens du développement. Il ressort de cette définition que l'administration publique a un rôle de prestataire de service. Dans ce contexte l'utilisateur public est désormais doté de droits à l'égard des prestataires publics. C'est dans cet environnement à forte odeur financière que s'installe l'obligation de la performance dans l'administration publique camerounaise. Et désormais, les nouveaux objectifs sont assignés à la fonction publique à travers le poste de travail. Il est question de produire un service de qualité. Ce qui

<sup>60</sup> Bruneteau, J.B., Op. cit., P. 36.

<sup>61</sup> Amama B., 20 Propos sur l'Administration publique camerounaise, Yaoundé, 2003, P. 30.

doit nécessairement entraîner une bonne utilisation des compétences en plaçant « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». L'on devra dorénavant s'attendre à ce que chacun s'acquitte convenablement des tâches qui sont liées à son poste de travail dans les délais prévus, sans toutefois oublier la qualité des résultats. Pour parvenir à tout ceci, il est important de partir sur la base de certaines hypothèses.

## **B- HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Thietart affirme que « *dans l'usage courant, une hypothèse est une supposition sur l'apparition ou l'explication d'un événement* »<sup>62</sup>. Pour quitter juste le cadre de l'imagination au concret, Grawitz a affirmé que « *l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre les faits significatifs* »<sup>63</sup>. Cependant, nous avons deux types d'hypothèses à savoir : l'hypothèse générale et l'hypothèse spécifique.

L'hypothèse générale est une proposition non encore validée qu'on se propose de soumettre à l'épreuve de l'expérience de la critique. L'hypothèse spécifique quant à elle est plus concrète que l'hypothèse générale, car les variables que l'on désire observer sont mesurables.

De l'hypothèse générale, nous avons deux types de variables: les variables indépendantes et les variables dépendantes. Pour ce qui est de la variable dépendante, Rossi et Alii pensent qu'elle est « une caractéristique qui est manipulée par le chercheur dans le but de contrôler ou d'analyser son ou ses effets sur le comportement étudié »<sup>64</sup>. Alors que la variable dépendante se présente comme : « *la réponse fournie par le sujet, soit une caractéristique de cette réponse* ».

Aussi, avons-nous formulé dans le cadre de cette étude deux hypothèses subdivisées en sous-hypothèses :

### **Le renforcement des capacités détermine l'efficacité des personnels permanents.**

- L'acquisition du savoir-faire influence l'atteinte des objectifs fixés.

<sup>62</sup> Thietart, Méthode de la recherche en management, Dunod, Paris, 2003, P. 105.

<sup>63</sup> Grawitz, Méthodes des sciences sur la théorie de la sexualité, Paris, PUF, 1990, P. 63.

<sup>64</sup> Rossi, J., P. et Alii, La méthodologie expérimentale en psychologie, Dunod, Paris, 1992, P. 48.

- L'acquisition du savoir être est déterminante dans l'exécution des tâches à un poste de travail

**Plus les personnels permanents sont impliqués dans le système de formation continue, plus ils sont motivés.**

- Plus les personnels permanents sont consultés pour des actions de formation, plus ils sont assidus à leur poste de travail.
- La possibilité offerte aux personnels permanents de postuler aux sessions de formation influence leur engagement au travail.

## **SECTION 2 : PROCEDURE DE RECHERCHE**

Dans cette partie nous parlerons de la démarche méthodologique et de la collecte des données.

### **A- DÉMARCHE**

Pour Angers, la méthodologie est : « *l'ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique* »<sup>65</sup>. A partir de cette définition, on comprend que la méthodologie représente l'ensemble des étapes par lesquelles toute recherche doit passer pour faire preuve de rigueur. Elle peut aussi s'entendre comme un système de contrôle de la qualité du processus de création de la science. On se doit ainsi pour la pertinence de notre recherche, de suivre une démarche à la fois logique, objective et efficace. Il est question ici de déterminer l'approche adoptée pour la recherche, la méthode utilisée et aussi de présenter les différents concepts ainsi que les indicateurs permettant de les mesurer.

La méthodologie de recherche présente deux approches possibles : la démarche hypothético-déductive et la démarche hypothético-inductive. La première démarche consiste en la vérification d'une théorie qui appelle à l'interrogation : Comment confirmer ou infirmer une hypothèse, valider ou invalider une théorie ? La seconde démarche quant

---

<sup>65</sup> ANGER, M., Initiation à la méthodologie en sciences humaines, Montréal, La Chamelière, 1992, P.31.

à elle consiste en la construction d'une théorie qui cherche à répondre à la question suivante : Comment créer un concept à partir des observations ?

La méthode déductive se fonde sur une logique démonstrative, à partir des prémices vraies et immédiates, des conséquences tirant leur incertitude de ces prémices sont déduites. L'opération consiste ainsi à aller du général au particulier et d'appliquer sur quelques individus ou sur quelques particuliers une loi générale. Quant à la méthode inductive, elle consiste à découvrir à partir d'observations particulières, de concepts qui peuvent être généralisés. La logique déductive est donc appropriée à notre étude parce que la recherche repose sur les hypothèses qui doivent être testées sur le terrain.

Habituellement dans la recherche, une distinction est faite entre les données qualitatives et les données quantitatives. Cette distinction reste basée sur la multiplicité de critères et aucun de ces critères ne permet une différenciation absolue. Cependant, il est important de relever que de nombreux auteurs établissent une différence entre les données qualitatives et les données quantitatives. Pour Miles et Huberman cités par Thietart, « les données qualitatives... se présente sous forme de mots plutôt que de chiffres »<sup>66</sup>. Et selon Yin repris par le même auteur, les « données numériques » apportent des preuves de nature qualitative. Il faut toutefois souligner que la nature d'une donnée ne dicte pas nécessairement un mode de traitement identique.

D'après Evrart et Alii,

« Les données qualitatives correspondent à des variables mesurées et sur des échelles nominales et ordinales (non métriques), tandis que les données quantitatives sont collectées avec des échelles d'intervalles (ou cardinales faibles) et de proportion (cardinales fortes ou ratio). »<sup>67</sup>

Tout ce qui précède oriente ainsi notre recherche vers une méthode qualitative.

Les concepts utilisés dans notre recherche rassemblent divers aspects et ne sont pas directement mesurables. Il est donc question de trouver des dimensions révélatrices de chacun d'eux. Leur rôle est nécessaire à la recherche. Ils contribuent à la perception, à la conception et l'organisation en retenant les caractères distinctifs et significatifs. Des

<sup>66</sup>Thietart R.A. et Coll (1999), Méthode de recherche en management, Dunod, Paris, 1999, PP. 99.

<sup>67</sup> Evrard et al (1993) cité par Thietart R. A. et Coll (1999), op. cit., P 108.

phénomènes, le concept en tant qu'outil, fournit est non seulement un point de départ, mais aussi un moyen de désignation de ce qui n'est pas directement perceptible. Pour cela, il faut trouver des dimensions spécifiques au concept. Et pourtant, « la construction d'un concept consiste à préciser ses indicateurs et les modalités qui permettent de les mesurer »<sup>68</sup>. Il apparaît donc nécessaire pour bien maîtriser les phénomènes étudiés, d'opérationnaliser nos différents concepts.

**Tableau 2 : Opérationnalisation des concepts.**

Formation continue	Implication	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consultations du personnel</li> <li>➤ Possibilité de postuler aux sessions de formation</li> <li>➤ Information à temps des différentes sessions de formation</li> </ul>
	Le renforcement des capacités	Acquisition savoir Acquisition du savoir-faire Acquisition du savoir être
Performance	Efficacité	Dossiers traités Atteinte des objectifs assignés Exécution des tâches Respect des délais
	Motivation	Célérité Détermination Ponctualité Assiduité Épanouissement Engagement

<sup>68</sup> QUIVY R. et VAN CAMPERNHOUDT L., Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, Paris, 1995, P. 210.

## **B- COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES**

Dans la collecte des informations, il est question d'analyser le questionnaire et de décrire l'échantillon.

### ***1- LE DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE***

La collecte des données étant faite par le questionnaire, son administration s'est faite du 22 Mars au 15 Avril 2021 dans les services de l'administration publique.

En tenant compte des difficultés qu'il y a à obtenir une information sur des problèmes relevant de l'administration publique camerounaise, nous avons pris quelques précautions :

- Une attestation de recherche délivrée et dûment signée par le chef de département.
- La mention faite à l'entête du questionnaire garantissant l'exploitation des réponses dans un but essentiellement universitaire
- Le respect de l'anonymat.

Notre questionnaire s'adresse aussi à tous les personnels permanents des services de l'administration publique (MINESEC, MINFOF), du simple agent au plus haut cadre.

### ***2- OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES : LE QUESTIONNAIRE***

Selon Grawitz, « le questionnaire est le moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Il comporte une série de questions concernant les problèmes sur lesquels on attend de l'enquêté une information »<sup>69</sup>.

Il est donc question dans le cas de notre recherche de poser une série de questions aux fonctionnaires et aux personnels relevant du code de travail exerçant dans l'administration publique (MINESEC et MINFOF). Sur la formation continue et la performance dans l'administration publique.

---

<sup>69</sup> Grawitz, Op. cit., P. 65.



Enquêter sur un problème revient de ce fait à chercher à le résoudre. Ce questionnaire vise la vérification des hypothèses théoriques émises et l'examen de corrélation qu'elles suggèrent.

Parmi la pléthore de méthodes de collecte de données existantes, nous avons choisi le questionnaire qui a l'avantage de permettre un meilleur contrôle de la confidentialité des données. Il permet également d'obtenir des informations sur les questions portant sur les variables statistiques observées sur les unités faisant partie de l'échantillon. Il donne aussi la possibilité aux questionnés de s'exprimer avec une certaine liberté et sans aucune influence extérieure.

Le questionnaire comporte trois (03) propriétés à savoir la clarté, la précision et l'absence d'ambiguïté. Il permet de gagner en temps, d'atteindre un grand nombre de personnes et d'entrer en possession de beaucoup d'informations.

Le questionnaire regroupe généralement trois (03) types de questions : les questions ouvertes, les questions semi-ouvertes, les questions fermées.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons penché sur deux types à savoir :

- Les questions fermées à choix unique auxquelles le questionné doit répondre soit par « oui », soit par « non », soit en cochant l'une des réponses proposées. Dans ce genre de question, on ne peut s'attendre raisonnablement qu'à une seule réponse.
- Les questions à choix multiple où le répondant a la possibilité de choisir plusieurs éventualités.

### ***3- DESCRIPTION D'ÉCHANTILLONNAGE***

Le choix de l'échantillon est un travail délicat dans la réalisation d'une étude. Et pour choisir un échantillon, l'on est appelé à effectuer un certain nombre d'opérations dont l'ensemble est appelé échantillonnage.

Varkervisser, C. et Alii, repris par NTEME affirme que « l'échantillonnage constitue la sélection d'un certain nombre d'unités faisant partie de la population d'étude. »<sup>70</sup>

Pour Legendre, l'échantillonnage se définit comme étant « le processus de détermination et de constitution d'un échantillon »<sup>71</sup>. Pour être plus claire Miles et Huberman affirment que « peu importe ce que vous ferez, vous ne réussirez jamais à étudier tout le monde et dans toutes les activités. Les choix que vous faites (les personnes à qui vous parlerez, où, quand, à quel sujet et pourquoi) sont autant de limites aux conclusions que vous pourrez tirer, à la confiance avec laquelle vous les formulerez et au crédit que les autres leur accorderont. »<sup>72</sup>

De tout ce qui précède, il en ressort que l'échantillonnage est l'opération qui consiste à choisir dans une population d'étude, les personnes qui seront interrogées au cours d'une enquête par le questionnaire en vue d'obtenir un résultat représentatif. Et Delandscheere de dire : « le mot échantillon est le nombre limité d'individus dont l'observation permet de tirer les conclusions applicables à la population scientifique et à l'intérieur de laquelle le choix a été fait. »<sup>73</sup>

Avant de présenter l'échantillon retenu, il apparaît nécessaire de s'attarder d'abord sur les méthodes d'échantillonnage. Du point de vue de la théorie, on distingue plusieurs méthodes d'échantillonnage regroupés en deux catégories et pouvant aider au choix d'un échantillon dans une population donnée : l'échantillon aléatoire et l'échantillon non aléatoire.

L'échantillon non aléatoire nécessite la construction d'une base de données et est nécessaire pour l'application de la méthode non probabiliste. Les difficultés pour construire une telle base de données obligent le chercheur à sélectionner l'échantillon dans la population mère en se basant sur la méthode empirique d'échantillonnage ou échantillon non aléatoire qui n'est autre que la non probabilité. Il faut dire que la méthode

---

<sup>70</sup> Varkevisser, C. et al, Elaboration et mise en œuvre de programmes de recherches sur le système de santé cité par Nteme M., acteurs sociaux et lutte contre la pauvreté à Ngaoundéré : cas des manutentionnaires exerçant à la CAMRAIL, mémoire de maîtrise, Université de Ngaoundéré, 2005, P. 50, ( non publié).

<sup>71</sup> Legendre, R ; Dictionnaire actuel de l'éducation, Canada, Édition 2000, P. 103.

<sup>72</sup> Thietart, R. A., et Coll, Op. cit., P. 97.

<sup>73</sup> Delanscheere, Introduction à la recherche de l'éducation, Ed. Georges Thone, Paris, 1990, P. 70.

probabiliste permet l'utilisation des techniques statistiques pour généraliser les résultats observés dans l'échantillon à l'ensemble de la population. Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour un échantillonnage probabiliste.

Il existe des raisons qui nous ont conduit et éclairé dans le choix de notre échantillon :

- Selon Roscoe, « les échantillons de 30 à 500 sujets sont appropriés pour la plupart des recherches »<sup>74</sup>;
- Pour D'Ambroise, « bien que les échantillons de 30 à 500 personnes soient généralement appropriés, dans les faits, il est plutôt exceptionnel qu'un échantillon dépasse 100 sujets. »<sup>75</sup> Cela s'explique pour des raisons pratiques évidentes de même que pour des raisons de nature statistique. Pour constituer la taille de notre échantillon, nous avons tenu compte des différentes recommandations. Notre population statistique est constituée des « personnels permanents de l'administration publique du MINESEC et du - MINFOF »<sup>76</sup>. Ce sont des personnels fonctionnaires relevant du statut général de la fonction publique et des personnels relevant du code de travail, liés à l'État par le décret N°78/484 du 09 Novembre 1978. Dans la descente effectuée au MINESEC tout comme au MINFOF, il ne nous a pas été possible d'avoir le chiffre exact des PP.

Nous avons distribué 240 questionnaires, 210 nous ont été retournés, soit 205 exploitables, regrouper dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 3 : Dépouillement du questionnaire**

Ministères	Nombre d'enquêtés	Refus de répondre	Questionnaires non exploitables	Questionnaires exploitables
MINFOF	110	06	03	101
MINESEC	130	24	02	104
Total	240	30	05	205

Les résultats de ce questionnaire nous invitent à quelques commentaires :

<sup>74</sup> Roscoe, cité par D'Ambroise en 1996, Le projet de recherche en administration, Université de Laval, 1975.

<sup>75</sup> D'Ambroise G., Afin de procéder à des analyses factorielles, il est recommandé d'avoir des échantillons de taille suffisante.

<sup>76</sup> Owona J., Droit administratif spécial de la république du Cameroun, Fourcher, Paris, 1985, P. 36.

Le refus de répondre provient du fait que lors de l'administration du questionnaire, certaines personnes demandent de laisser la fiche et de revenir. Lorsqu'on repasse la récupérer, elles vous avouent l'avoir égaré. Pour le questionnaire non exploitable, c'est le résultat des fiches mal remplies et sans précisions dont la conséquence est le rejet pur et simple.

En tenant compte des refus, des non exploitables et exploitables nous avons :

$$\text{Taux de réponse} = (\text{NE} + \text{E}) / (\text{R} + \text{NE} + \text{E}) = (05 + 205) / (30 + 05 + 205) = 87,5\%^{77}$$

$$\text{Taux de réponse exploitable} = \text{E} / (\text{R} + \text{NE} + \text{E}) = 205 / (30 + 05 + 205) = 85,4\%$$

Les questionnaires exploitables nous permettent de présenter notre échantillon. Cette présentation se fait à partir des caractéristiques générales que sont le sexe, l'âge, le niveau d'étude, la catégorie...

**Tableau 4 : Répartition selon le sexe**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	130	63,4	63,4	63,4
	Féminin	75	36,6	36,6	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Nous constatons que le nombre de femmes est considérable dans notre échantillon bien que le taux d'hommes soit toujours élevé. Ceci traduit la volonté politique d'impliquer de plus en plus les femmes dans la gestion des affaires publiques, ce qui va dans la dynamique de la mondialisation.

**Tableau 5 : répartition selon les tranches d'âges**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 35 ans	54	26,3	26,3	26,3
	35-50 ans	90	43,9	43,9	70,2
	plus de 50 ans	61	29,8	29,8	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Le taux élevé dans la tranche d'âge de 35 à 50 ans se justifie par le fait que la fonction publique n'a pas recruté de façon massive pendant les années de crise. C'est

<sup>77</sup> R=refus de répondre ; NE = questionnaire non exploitable ; R = questionnaire exploitable.

aussi pour cela que les PP de plus de 50 ans se retrouvent aussi à un nombre considérable. Quant à la tranche de moins de 35 ans, le taux de 26,63% détermine la volonté des pouvoirs publics à impliquer les jeunes dans la gestion des affaires publiques.

**Tableau 6 : Répartition selon le niveau d'étude.**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Primaire	16	7,8	7,8	7,8
	Secondaire	118	57,6	57,6	65,4
	Supérieur	71	34,6	34,6	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Il ressort de ce tableau que 7,8% des salariés de notre échantillon ont un niveau primaire, 57,6% secondaire ont un niveau secondaire et 34,6% ont fait des études supérieures. Ce taux de 57,6% ne justifierait-il pas le fait de rechercher très taux un emploi dans cette situation de crise qui sévit dans notre pays depuis un certain nombre d'années ; ou alors à cause du coût élevé des études supérieures. Le taux très bas de 7,8% traduit le fait que le taux d'analphabétisme décroît considérablement au fil des ans.

**Tableau 7 : Répartition selon l'ancienneté**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	30	14,6	14,6	14,6
	5-15 ans	60	29,3	29,3	43,9
	15-30 ans	55	26,8	26,8	70,7
	plus de 30 ans	60	29,3	29,3	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Il ressort de ce tableau que 26,8% des personnels permanents ont déjà passé au moins de cinq (05) ans d'activités. 29,3% entre 5 et 15 ans, 14,6% entre 15 et 30 ans de service et 29,3% sont à plus de 30 ans. Ces écarts montrent que tous ces derniers temps, l'État a beaucoup recruté et que pendant les périodes de crise, les recrutements dans la fonction publique ont baissé.

**Tableau 8 : Répartition selon le statut** -----

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Agent relevant du statut général de la fonction publique	103	50,2	50,2	50,2
Agent relevant du code travail	102	49,8	49,8	100,0
Total	205	100,0	100,0	

Ce tableau présente 50,2% des personnels permanents relevant du statut général de la fonction publique contre 49,2% relevant du code du travail. Ceci montre que l'État recrute tant en passant par les écoles de formation que sur étude de dossiers.

#### ***4- TRAITEMENT DES DONNÉES***

Dans ce travail, nous utiliserons le test du khi deux. Cette méthode est choisie en fonction de la nature des variables et du résultat recherché. Cette analyse se fera à partir d'un outil statistique bien précis.

##### ***a- Le test de khi deux***

Le khi deux est un instrument statistique adapté pour tester l'indépendance entre deux variables préalablement définies.

Dans un tableau de contingence, la distribution de la population étudiée suivant les modalités de deux variables qualitatives, l'hypothèse que l'on va chercher à tester est l'indépendance entre les deux variables. Pour constater l'existence d'une liaison ou

l'indépendance entre les variables, le principe est le suivant : on compare le khi deux calculé au khi deux théorique. On conclura à une liaison entre deux variables lorsque le khi deux calculé est supérieur au khi deux théorique.

Cependant le test du khi deux a pour limite d'être sensible à la taille de l'échantillon (pour que le test soit fiable, il faut que l'effectif attendu pour chaque case du tableau de contingence soit supérieur à 5 et au nombre de degré de liberté (c'est-à-dire au nombre de catégories des deux variables).

### ***b- Outils d'analyse***

C'est le moyen par lequel seront traitées les données. Ainsi, le calcul des tests statistiques décrits dans les paragraphes précédents s'effectue à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

## **CHAPITRE IV : CONTRIBUTION DE LA FORMATION CONTINUE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE**

Ce chapitre essaie d'apporter des solutions aux questions soulevées par le thème de formation continue et performance des agents publics : cas des personnels permanents du MINESEC et du MINFOF. Nous avons choisi de diviser ce chapitre en deux parties. La première partie présente les différents résultats de la recherche. Il s'agit de vérifier les propositions formulées au cours de notre étude. La seconde quant à elle, présente des suggestions à l'élaboration et à la mise en place d'une formation permanente.

### **SECTION I : MISE EN EVIDENCE DE L'INFLUENCE DE LA FORMATION CONTINUE SUR LE RENDEMENT DES TRAVAILLEURS**

Cette section ressort les principaux résultats de la recherche. Il est question d'une part des résultats relatifs aux différentes variables de l'étude, et d'autre part des résultats des tests d'hypothèse, l'analyse de ces derniers est faite à partir du test de khi deux.

#### *A- Présentation des variables d'étude*

Cette présentation vise plus l'analyse des différentes variables retenues dans notre étude. Il s'agit d'un côté des variables explicatives (acquisition du savoir faire, acquisition du savoir être, consultation des personnels permanents pour les besoins de formation, possibilité de postuler à une session de formation) et de l'autre, des variables expliquées (atteinte des objectifs assignés, exécution des tâches, engagement, assiduité).

**Tableau 9 : Acquisition de nouvelles connaissances après formation**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	205	100,0	100,0	100,0



De ce tableau, il ressort que sur un total de 205 répondants, 100% ont acquis de nouvelles connaissances après une session de formation continue (savoir-faire, savoir être, savoir, savoir agir, savoir réagir). Ceci peut s'expliquer par le fait que toute formation apporte une connaissance qui vient éclairer une zone d'ombre dans un domaine précis ou général.

**Tableau 10 : La consultation régulière comme facteur d'implication**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	183	89,3	89,3	89,3
non	22	10,7	10,7	100,0
Total	205	100,0	100,0	

Il ressort de ce tableau que la consultation, est utilisée comme facteur d'implication dans la performance des agents soit un taux de 89,3. Ce taux élevé montre que la performance peut se justifier par la consultation.

**Tableau 11 : Assiduité au travail comme élément de motivation des personnels permanents**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	176	85,9	85,9	85,9
non	29	14,1	14,1	100,0
Total	205	100,0	100,0	

Ce tableau montre que 85,9% des individus constituant notre échantillon contre 14,1% seulement considèrent l'assiduité au travail comme un facteur de motivation dans la performance des personnels permanents. Le taux élevé de 85,9% est une preuve que la motivation se mesure par l'assiduité des personnels permanents au travail.

**Tableau 12 : Atteinte des objectifs comme facteur d'efficacité du personnel permanent.**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	168	82,0	82,0	82,0
non	37	18,0	18,0	100,0
Total	205	100,0	100,0	

Il apparaît clairement dans ce tableau que 82% d'individus faisant partie de cet échantillon considèrent l'atteinte des objectifs fixés comme une preuve de leur efficacité. Ce taux élevé est une preuve que l'efficacité des personnels permanents se justifie par l'atteinte des objectifs assignés.

**Tableau 13 : Engagement au travail comme élément de motivation des personnels permanents**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	131	63,9	63,9	63,9
non	74	36,1	36,1	100,0
Total	205	100,0	100,0	

Nous constatons que près de 63,9% des individus constituant notre échantillon contre 36,1% pensent que l'engagement au travail est un élément de motivation. Ce chiffre démontre que la motivation se ressent par l'engagement que les personnels permanents ont par rapport travail.

**Tableau 14 : Qualité du service rendu comme facteur d'efficacité.**

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	117	57,1	57,1	57,1
non	88	42,9	42,9	100,0
Total	205	100,0	100,0	

Nous constatons dans ce tableau que la majorité des individus soit 57,1% contre 42,9% constituant notre échantillon pensent que la qualité du service rendu est un facteur d'efficacité. Cela peut se justifier par le fait qu'on ne peut fournir un travail de bonne qualité que si l'on est doté de certaines capacités.

### ***B- ANALYSE DES HYPOTHESES***

La résolution du problème évoqué dans notre thème nous a conduit à formuler deux hypothèses spécifiques qui seront analysées dans ce paragraphe.

#### **Hypothèse 1 : le renforcement des capacités détermine l'efficacité des personnels permanents.**

Pour analyser cette hypothèse nous l'avons divisée en deux sous hypothèses.

#### **Hypothèse 1.1 : l'acquisition du savoir faire influence l'atteinte des objectifs fixés.**

Pour vérifier cette sous hypothèse, nous avons croisé les variables acquisition des nouvelles connaissances après formation continue et atteinte des objectifs comme facteur d'efficacité des personnels permanents. Ce croisement donne lieu au tableau ci-dessous.

**Tableau 15 : (croisé) Acquisition des nouvelles connaissances après formation \*  
atteinte des objectifs comme facteur d'efficacité des personnels permanents**

			Atteinte des objectifs comme facteur d'efficacité du personnel permanent		Total
			oui	non	
Acquisition des nouvelles connaissances après formation	oui	Effectif	102	11	113
		Effectif théorique	77,2	35,8	113,0
	non	Effectif	38	54	92
		Effectif théorique	62,8	29,2	92,0
Total	Effectif		140	65	205
	Effectif théorique		140,0	65,0	205,0

**Tableau 16 : Test du khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	56,141 <sup>b</sup>	1	,007	,000
Correction pour la continuité	53,903	1	,810	
Rapport de vraisemblance	59,220	1	,000	
Test exact de Fisher				
Association linéaire par linéaire	55,867	1	,000	
Nombre d'observations valides	205			

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 29,17.

**Tableau 17 : Mesures symétriques**

		Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approché <sup>b</sup>	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,523			,007
	V de Cramer	,523			,007
	Coefficient de contingence	,464			,007
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,523	,058	8,750	,007 <sup>c</sup>
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,523	,058	8,750	,007 <sup>c</sup>
Nombre d'observations valides		205			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

## ANALYSE

Il ressort de ces tableaux un degré de liberté (ddl=1) égal à un. C'est-à-dire de ligne moins un multiplié par le nombre de colonne moins un égal à un, avec la formule  $(N-1)(C-1) = 1$ . (N=nombre de lignes et C=nombre de colonnes).

Le khi deux calculé de 56, 141 est supérieur au khi deux théorique de 3,84. Cela implique la dépendance entre les variables croisées. La probabilité de  $0,007 < 0,05$  signifie que les écarts entre les modalités sont faibles pour parler du hasard.

Le coefficient de contingence égal à 0,464 confirme l'intensité de la dépendance.

Le phi de 0,523 positif et proche de 1 implique que les variables évoluent dans un même sens, c'est-à-dire que plus on acquiert des nouvelles connaissances après la formation plus on atteint les objectifs. C'est pourquoi nous pouvons dire que notre sous hypothèse selon laquelle l'acquisition du savoir faire influence l'atteinte des objectifs fixés est validée.

Hypothèse 1.2 : l'acquisition du savoir être est déterminant dans l'exécution des tâches à un poste de travail.

Pour vérifier cette sous hypothèse, nous allons croiser des variables : acquisition de nouvelles connaissances après formation et bonne qualité du service rendu. Ce croisement donne lieu aux tableaux ci-dessous.

**Tableau 18 : Tableau croisé Acquisition des nouvelles connaissances après formation \*bonne qualité du service rendu**

			Bonne qualité du service rendu		Total
			oui	non	
Acquisition des nouvelles connaissances après formation	oui	Effectif	78	35	113
		Effectif théorique	76,1	36,9	113,0
	non	Effectif	32	60	92
		Effectif théorique	30,8	62,0	92,0
Total	Effectif		110	95	205
	Effectif théorique		138,0	67,0	205,0

**Tableau 19 : Test du khi deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,334 <sup>b</sup>	1	,006		
Correction <sup>a</sup> pour la continuité	10,184	1	,067		
Rapport de vraisemblance	10,334	1	,563		
Test exact de Fisher				,654	,334
Association linéaire par linéaire	10,333	1	,564		
Nombre d'observations valides	205				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 30,07.

**Tableau 20 : Mesures symétriques**

		Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approché <sup>b</sup>	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,910			,006
	V de Cramer	,920			,006
	Coefficient de contingence	,814			,006
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,040	,070	,576	,006 <sup>c</sup>
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,910	,070	,576	,006 <sup>c</sup>
Nombre d'observations valides		205			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

## ANALYSE

Il ressort de ces tableaux un degré de liberté (d.d.l) égal à un.

Le khi deux calcule de 10,334 est supérieur au khi deux théorique de 3,84. Cela implique la dépendance entre les variables croisées. La probabilité de  $0,006 < 0,05$  signifie que les écarts entre les modalités sont faibles pour parler du hasard.

Le coefficient de contingence égal à 0,814 confirme l'intensité à de cette dépendance.

Le phi de 0,910 positif et proche de 1 implique que les variables évoluent dans un même sens. C'est-à-dire, plus on acquiert le savoir être plus on rend un service de bonne qualité. C'est pourquoi nous pouvons dire que notre sous hypothèse selon laquelle l'acquisition du savoir être est déterminante dans l'exécution des tâches à un poste de travail est validée.

Compte tenu de la vérification de nos deux sous hypothèses résultant de la première, nous pouvons dire que cette hypothèse selon laquelle le renforcement des capacités détermine l'efficacité des personnels permanents est confirmée.

### **Hypothèse 2 : Plus les personnels permanents sont impliqués dans le système de formation continue plus ils sont motivés.**

Pour vérifier cette hypothèse, nous l'avons divisée en deux sous hypothèses H2.1 et H2.2.

L'hypothèse H2.1 : Plus les personnels permanents sont consultés pour les actions de formation, plus ils sont assidus à leur poste de travail.

Pour vérifier cette sous hypothèse, nous avons croisé les variables consultation régulière pour besoins de formation et assiduité au travail comme élément de motivation des personnels permanents. Ce croisement donne lieu aux tableaux ci-dessous.

**Tableau 21 : Tableau croisé Consultations régulières pour besoin de formation \*  
assiduité au travail comme élément de motivation du personnel permanent**

			Assiduité au travail comme élément de motivation du personnel permanent		Total
			oui	non	
Consultation régulières pour besoin de formation	oui	Effectif	101	25	126
		Effectif théorique	84,2	41,8	126,0
	non	Effectif	36	43	79
		Effectif théorique	52,8	26,2	79,0
Total		Effectif	137	68	205
		Effectif théorique	137,0	68,0	205,0

**Tableau 22 : Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	26,206 <sup>b</sup>	1	,000		
Correction <sup>a</sup> pour la continuité	24,669	1	,000		
Rapport de vraisemblance	26,065	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	26,078	1	,000		
Nombre d'observations valides	205				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 26,20.



**Tableau 23 : Mesures symétriques**

		Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approché <sup>b</sup>	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,358			,000
	V de Cramer	,358			,000
	Coefficient de contingence	,337			,000
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,358	,067	5,455	,000 <sup>c</sup>
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,358	,067	5,455	,000 <sup>c</sup>
Nombre d'observations valides		205			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Il ressort de ces tableaux un degré de liberté (ddl) égal à 1.

Le khi deux calculé égal à 26,206 est supérieur au khi deux théorique de 3,84. Cela implique la dépendance entre les variables croisées. La probabilité de  $0,000 < 0,05$  signifie que les écarts entre les variables sont inexistantes.

Le coefficient de contingence égal à 0,337 confirme l'intensité de la dépendance.

Le phi de 0,358 positif s'écarte de 1 montre que les variables évoluent dans un même sens, c'est-à-dire plus les personnels permanents sont consultés pour les besoins de formation, plus ils sont motivés. C'est pourquoi nous pouvons dire que notre sous hypothèse selon laquelle, plus des personnels permanents sont consultés pour les besoins de formation plus ils sont assidus au travail est validée.

Hypothèse H2.2 : la possibilité offerte aux personnels permanents de postuler aux sessions de formation influence leur engagement au travail

Pour tester cette sous hypothèse, nous avons croisé les variables formation permanente et engagement au travail comme élément de motivation des PP. Ces croisements nous ont donné les tableaux ci-dessous.

**Tableau 24 : (croisé) Possibilité de choisir une session de formation \* engagement au travail**

			Engagement au travail comme élément de motivation du personnel permanent		Total
			oui	non	
Formation permanente	oui	Effectif	77	51	128
		Effectif théorique	66,8	61,2	128,0
	non	Effectif	30	47	77
		Effectif théorique	40,2	36,8	77,0
Total		Effectif	107	98	205
		Effectif théorique	107,0	98,0	205,0

**Tableau 25 : Tests de Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,656 <sup>b</sup>	1	,003		
Correction pour la continuité	7,827	1	,005		
Rapport de vraisemblance	8,707	1	,003		
Test exact de Fisher				,004	,003
Association linéaire par linéaire	8,614	1	,003		
Nombre d'observations valides	205				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 36,81.

**Tableau 26 : Mesures symétriques**

		Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approché <sup>b</sup>	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,205			,003
	V de Cramer	,205			,003
	Coefficient de contingence	,201			,003
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,205	,068	2,992	,003 <sup>c</sup>
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,205	,068	2,992	,003 <sup>c</sup>
Nombre d'observations valides		205			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

### Analyse :

Il ressort de ces tableaux que le degré de liberté (d.d.l) est égal à un.

Le khi deux calculé égal à 8.656 est supérieur au khi deux théorique de 3,84. Cela montre la dépendance qui existe entre les variables croisées. La probabilité de  $0,003 < 0,05$  signifie que les écarts entre les variables sont faibles pour parler du hasard.

Le coefficient de contingence égal à 0,201 confirme l'intensité de cette dépendance.

Le phi de 0,205 positif s'écarte de 1 prouve que les variables évoluent dans le même sens, c'est-à-dire plus on a la possibilité de postuler à une formation, plus on est engagé au travail. C'est pourquoi nous pouvons dire que notre sous hypothèse selon laquelle la possibilité offerte aux personnels permanents de postuler à une formation continue influence leur engagement au travail est validée.

Compte tenu de la vérification de nos deux sous hypothèses résultant de la deuxième hypothèse, nous pouvons dire que cette hypothèse selon laquelle, plus les personnels permanent sont impliqués dans le système de formation continue plus ils sont motivés est confirmée.

## **SECTION II : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE PAR LA FORMATION CONTINUE**

La réflexion dans cette partie portera sur l'amélioration du système de formation permanente dans l'administration des conditions de travail des personnels permanents de la fonction publique.

Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude nous permettent aussi de suggérer quelques propositions à l'amélioration de la performance.

### ***A- AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE FORMATION PERMANENT***

Le monde de l'emploi est toujours en perpétuelle mutation de part une évolution technologique sans cesse croissante et l'obsolescence rapide des connaissances. Les emplois d'aujourd'hui n'étant pas ceux de demain, la formation continue s'est montrée capitale tant pour l'employeur qui veut rester compétitif que pour le salarié qui tient à garder son employabilité. Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude nous permettent de suggérer quelques propositions à l'amélioration du système de formation permanent.

Il importe de rationaliser le système de formation en l'adaptant aux nouvelles exigences de l'administration publique camerounaise. Pour cela, il faut procéder à la refonte des programmes de formation dans les écoles afin de les adapter aux nouvelles exigences de poste de travail. Mettre en place des méthodes qui mettent le stagiaire en situation d'emploi à un poste de travail, ce qui va permettre de professionnaliser les formations.

Il faut bien exploiter les différents rapports qu'adressent les stagiaires et les encadreurs de formations dans le but d'améliorer le système de formation.

Il faut amener les structures de formation à développer de meilleurs outils de détection et d'analyse des besoins de formation, de planification et de suivi des actions de

formation. Ils devront ainsi impliquer les différents acteurs du système dès le départ, par exemple consulter le personnel pour la détection des besoins de formation.

Il faudrait élaborer un planning annuel de formation permanent des agents tel que prévu dans l'article 7 du décret N°200/697/PM du 13 Septembre 2000 puis en faire une large diffusion par l'un des moyens que nous propose Candau à savoir les affiches, le questionnaire.

Tout ce qui vient d'être dit mis ensemble dans une bonne coordination, permettrait de mettre sur pied un système de formation doté de programmes qui tiennent compte à la fois des objectifs organisationnels et des ambitions professionnels des agents dans une perspective de gestion de carrière.

Cependant la stricte application de toutes ces mesures resterait sans suite si rien n'est fait pour améliorer l'autre côté des conditions de travail.

## ***B- AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL***

Une administration qui est en quête permanente de performance doit mettre ses agents dans de meilleures conditions de travail. Elle doit aussi assurer à l'agent un cadre de service ayant un minimum de confort et des moyens logistiques lui permettent de bien mener les activités liées à son poste de travail.

L'agent public mérite aussi d'être mis dans de meilleures conditions psychologiques qui le motivent à plus d'effort. L'on doit aussi :

- Revoir à la hausse le traitement salarial des agents publics
- Mettre sur pied et respecter les plans de carrière
- Assurer la promotion à des postes de responsabilité sur la base de critères objectifs de compétence, d'expérience professionnelle et du sens de l'intérêt général.
- Respecter le mandat fixé dans l'exercice de certaines fonctions.
- Veiller à l'application des sanctions positives (récompenses) vis-à-vis des agents qui excellent dans l'accomplissement de leurs missions et des sanctions négatives vis-à-vis des agents dont le comportement mérite d'être réprimandé.

En somme, la formation permanente et la performance restent étroitement liées. La compétence professionnelle passe par la bonne exécution des tâches et missions attachées à un poste de travail. L'agent compétent devra ainsi compter sur ses capacités à atteindre les objectifs fixés permettant de ce fait à l'administration d'accroître ses performances. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de mettre sur pied un système de formation efficace pour avoir une administration performante.

## CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre recherche sur le thème : « Formation continue et performance des agents de l'administration publique : cas des personnels permanents du MINESEC et du MINFOF », il était question pour nous de savoir comment impliquer davantage les personnels permanents dans la vie de l'administration publique afin de leur permettre de rester compétents tout au long de leur activité.

Il s'agissait donc de répondre à la question suivante : quelle est l'influence des formations continues sur la performance des agents publics. En d'autres termes, il était question de trouver des remèdes à l'inefficacité des agents, de repenser au plus profond les conditions de formation continue ; car le constat est amer, l'image du Cameroun se dégrade davantage chaque jour qui passe tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays ; le service rendu reste à désirer, tout comme le comportement de ses agents.

Pour y arriver, nous avons opté pour une démarche hypothéticodéductive qui nous a permis de formuler les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Le renforcement des capacités détermine l'efficacité des personnels permanents de l'administration publique.

**Hypothèse 2 :** Plus les personnels permanents sont impliqués dans le système de formation continue plus ils sont motivés.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons utilisé les tests du khi deux. Il en ressort que l'hypothèse relative au renforcement des capacités et à l'efficacité au travail est vérifiée. Les indicateurs ou éléments fondamentaux du renforcement des capacités sur lesquels nous nous sommes appuyés sont : le savoir être, le savoir faire. Cette étude soutient l'idée selon laquelle, plus on acquiert le savoir-faire, le savoir être, plus on exécute bien les tâches, on atteint les objectifs fixés.

La deuxième hypothèse relative à l'implication des personnels permanents et à la motivation est aussi validée. Les résultats de la recherche montrent que, l'implication des

agents aux différentes sessions de formation continue à effectuer influence positivement leur engagement au travail.

Il ressort de ce travail que la formation permanente dans l'administration publique camerounaise est inefficace. Le mal est donc ceux qui sont appelés à appliquer les différents textes qui la régissent.

Toutefois, des suggestions somme toutes importantes ont été faites afin de remédier à certains dysfonctionnements. Il s'agit d'améliorer le système de formation continue par l'implication des personnels permanents à toutes les phases du plan de formation, d'exploiter judicieusement les différents rapports des partenaires à la formation, de respecter les différents textes qui la régissent.

Par ailleurs, il est question d'améliorer les conditions de travail des P. P. de l'Administration publique. Cette amélioration des conditions de travail passent par la hausse des salaires, le respect du plan de carrière, la reconnaissance du mérite par la promotion à des postes de responsabilité, l'application des sanctions négatives ou positives selon les cas, le respect du mandat fixé dans l'exercice de certaines fonctions et l'aménagement de l'espace de travail.

Aussi, nous n'avons pas la prétention d'avoir épuisé ce sujet qui demeure d'actualité et offre des axes de recherche future pour les chercheurs ; pour le gouvernement, la prise en compte de notre modeste contribution pourrait améliorer le fonctionnement de l'administration publique camerounaise.



## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES GENERAUX**

**AMAMA B, BOUGHA L, NGAMBO FONDJO P. V., NGOUO L.,** 20 propos sur l'administration publique camerounaise, édition imprimerie saint Paul, Yaoundé, 2003.

**ANGER M.,** Initiation à la méthodologie en sciences humaines, Montréal, La Chamelière, 1992.

**BELANGER L., BENABOU C., BERGERON J. L., FOURCHER R., PETIT A.,** Gestion Stratégique des Ressources humaines, Gaétan Morin, Quebec, 1988.

**BIYA P.,** Pour le libéralisme communautaire, Lausanne, Édition Pierre Marcel, Favre, 1986.

**BRUNETEAU J. B.,** Gestion des ressources humaines et communication, 3<sup>e</sup> éd., Presse de l'UCAC, Yaoundé 2005.

### **CODE DU TRAVAIL**

**CORBERAND A.,** Comment organiser et gérer la formation dans l'entreprise, Armand Colin, Paris, 1974.

**D'AMBROISE G.,** Le projet de recherche en administration, Université de Laval, 1996.

**DAYAN et Alii,** Manuel de gestion, Vol. 2, Ellips, Paris, 2003.

**DUPUIS G., GUEDON M.J., CHRETIEN P.,** Droit administratif, 5<sup>e</sup> éd., Armand Colin, Paris, 1996.

**GILBERING BOL ALIMA,** Valorisation et utilisation des ressources humaines au Cameroun, CEPER, Yaoundé, 1984.

**GILLET B.,** Amélioration et formation professionnelle par l'étude du travail, Édition d'organisation, Paris, 1973.

**GRAWITZ Madeleine,** Méthodes des sciences sociales, Dalloz, Paris, 1993.

**HELLRIEGEL et WOODMAN,** Motivation dans le travail, éditions nouveaux horizons, Bruxelles, 2000.

**LE BOTERF Guy,** Comment investir en formation, Les Éditions d'organisation, Paris, 1990.

**LE LOUARN J. Y., et T. Wills,** L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Éditions Liaisons, Paris, 2001.

**MARTORY B.,** Contrôle de gestion, 4<sup>ème</sup> édition, Paris Vuibert, 2000.

**OWONA J.,** Droit administratif spécial de la République du Cameroun, Fourcher, Paris, 1985.

**PERETTI J-M,** Gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Edition Vuibert, 2003.

**PERETTI J-M.,** Personnel, Paris, Librairie Vuibert, Septembre 1984.

**QUIVY R et VAN CAMPENHOUDT L.,** Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, Dunod, 1995.

**ROSSI, J.P. et Alii,** La méthodologie expérimentale en psychologie, Dunod, Paris, 1992.

**SOKIO L., BLONDIN,** Gestion du personnel des éditions d'organisations, Paris, 1986.

**SOYER J.,** Fonction formation, Les éditions d'organisation, Paris, 2003.

**THIETART R. A. et COLL,** Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, 1999.

### **TRAVAUX DE RECHERCHE**

**OHANDJA,** Carrière dans l'administration publique camerounaise, mémoire de DIPET II, 1999.

**NTEME M.,** Acteurs sociaux et lutte contre la pauvreté à Ngaoundéré : cas des manutentionnaires exerçant à la CAMRAIL, mémoire de maîtrise, Université de Ngaoundéré, 2005.

### **ARTICLES**

**BIT,** Le personnel scientifique et technique hautement qualifié, conditions d'emploi et de travail, Genève, 1971

**BOURGUIGNON A.,** Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? in Performance et ressources humaines, Paris, 1996.

**CANDAU P.,** « L'évaluation de l'efficacité organisationnelle », Revue française de l'audit interne N°69, Mars-Avril 1984.

**CHEVALIER J.,** « Le service public » in Que sais-je ? N°1479, PUF, 1987.

**DÉCRET n°2000/287** du 12 Octobre 2000 portant statut général de la Fonction Publique.

**DÉCRET n°2001/108/PM** du 20 Mars 2001 portant sur les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires.

**DÉCRET n°2000/697/PM** du 13 Septembre 2000 fixant régime de formation permanente des fonctionnaires.

**Décret N°78/484** du 09 Novembre 1978 portant régime des personnels permanents non fonctionnaires.

**LA FERRIÈRE P.**, L'employeur et la formation continue des diplômés universitaires, revue de gestion N°1, novembre 1976.

**MEIGNANG A. et JACQ F.**, peut-on faire de la formation éducation permanente n°91, décembre 1987.

### **AUTRES REFERENCES**

Dellis P., secrétaire général de SYNTEC Informatique en France,

<http://emploi.journaldunet.com/magazine/1458>

<http://françois.muller.free.fr/diversifier/competences>, .htm

Legendre, R ; Dictionnaire actuel de l'éducation, Canada, Édition 2000, P. 103.

Marmuse C., repris par Patrick G., Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponse contingentes in Entreprise et personnel. Courriel :

[pgilbert@entreprise-personnel.asso.fr](mailto:pgilbert@entreprise-personnel.asso.fr).

[www.google.fr](http://www.google.fr)

## TABLE DE MATIERES

DEDICACE.....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES SCHEMAS.....	V
RESUME.....	VI
ABSTRACT .....	VII
SOMMAIRE .....	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION CONTINUE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE.....	7
CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE .....	8
SECTION I : DEFINITION ET TYPOLOGIE .....	8
A - QUELQUES DEFINITIONS.....	8
1- Notion de formation .....	8
2- La formation continue .....	9
B- TYPOLOGIES DE LA FORMATION CONTINUE .....	10
1- Première typologie.....	10
a- Formation sur l'initiative du salarié .....	10
b- Formation sur l'initiative de l'organisation .....	11
2- Deuxième typologie.....	12
a- La formation, outil de climat social .....	12
b- La formation comme outil de gestion des ressources humaines .....	12
3- Troisième typologie.....	13
a- Formation mobilité .....	13
b- Formation adaptation .....	13
c- Formation outil intellectuel de base .....	14
d- Formation Culture d'organisation .....	14
e- Formation projet d'organisation .....	14
f- Formation œuvre sociale .....	14
SECTION II : CONCEPTION ET MISE EN PLACE D'UN PLAN DE FORMATION CONTINUE .....	15
A- DES PRINCIPALES ETAPES DE LA CONCEPTION D'UN PLAN DE FORMATION .....	16
1- L'analyse des besoins .....	16
a- Au niveau supérieur de l'organisation .....	16
b- Au niveau de l'encadrement .....	16
c- Au niveau de l'ensemble du personnel .....	16
2- Élaboration du plan de formation .....	18

<i>a- Les objectifs</i> .....	18
<i>b- Les priorités</i> .....	19
<i>c- Le contenu</i> .....	19
<i>d- Les formules pédagogiques</i> .....	19
<i>e- Groupes cibles et budget</i> .....	20
<i>f- Les modalités</i> .....	20
<i>g- Évaluation du plan de formation</i> .....	20
<b>B- MISE EN ŒUVRE ET EVALUATION DU PLAN DE FORMATION</b> .....	20
1- Mise en œuvre du plan de formation .....	20
<i>a- L'information du service formation</i> .....	21
<i>b- L'information des salariés</i> .....	22
<i>c- La gestion des bénéficiaires</i> .....	22
<i>d- la comptabilisation des dépenses</i> .....	22
2- Évaluation du plan de formation .....	22
<i>a- L'évaluation d'implantation</i> .....	23
<i>b- Évaluation d'impact</i> .....	23
<b>CHAPITRE II : APPROCHE ORGANISATIONNELLE DE LA FORMATION</b> <b>CONTINUE</b> .....	27
<b>SECTION I : PRATIQUE DE LA FORMATION CONTINUE ET EVALUATION DE LA</b> <b>PERFORMANCE DES AGENTS PUBLICS</b> .....	27
<b>A-CARRIERE ET PRATIQUE DE LA FORMATION CONTINUE DES PERSONNELS</b> <b>PERMANENTS</b> .....	27
1- Les différentes étapes de la carrière du fonctionnaire .....	28
<i>a- L'accès à la carrière</i> .....	28
<i>b- La période du fonctionnaire en activité</i> .....	29
<i>c- la cessation d'activité</i> .....	32
2- Pratique de la formation continue dans la fonction publique.....	33
<i>a- Les dispositions</i> .....	34
<i>b- Des modalités de désignation des fonctionnaires en vue d'une formation</i> <i>permanente</i> .....	34
<i>c- Quelques problèmes liés au système de formation permanente</i> .....	35
<b>B-LES INDICATEURS DE MESURE DE LA PERFORMANCE</b> .....	36
1- La notion de performance .....	36
2- Méthode d'évaluation de la performance .....	40
<i>a- la méthode traditionnelle</i> .....	41
<i>b- La méthode moderne</i> .....	41
<b>C-EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES FONCTIONNAIRES</b> .....	43
1- Évaluation liée aux aptitudes professionnelles .....	44
2- Une évaluation liée à l'obligation de servir et de se consacrer au service.....	45
<b>SECTION II : FORMATION CONTINUE ET RENDEMENT</b> .....	46
<b>A- COMPETENCES PROFESSIONNELLES</b> .....	47
1- Développement d'une formation permanente efficace.....	48
2- Autres moyens de développement de la compétence .....	49

B- LES EXIGENCES DU SERVICE PUBLIC .....	50
1- Connaissance des règles de fonctionnement du service public .....	51
2- Adaptation à l'évolution de l'environnement .....	52
DEUXIEME PARTIE : IMPACT DE LA POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE SUR LA PERFORMANCE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE .....	56
CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	57
SECTION I : CADRE D'INVESTIGATION.....	57
A- RAPPEL DE L'OBJET D'ÉTUDE .....	57
B- HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	59
SECTION 2 : PROCEDURE DE RECHERCHE.....	60
A- DÉMARCHE .....	60
B- COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES.....	63
1- Déroulement de l'enquête .....	63
2- Outil de collecte des données : le questionnaire .....	63
3- Description d'échantillonnage .....	64
4- Traitement des données .....	69
a- Le test de Khi Deux.....	69
b- Outils d'analyse .....	70
CHAPITRE IV : CONTRIBUTION DE LA FORMATION CONTINUE A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE.....	71
SECTION I : MISE EN EVIDENCE DE L'INFLUENCE DE LA FORMATION CONTINUE SUR LE RENDEMENT DES TRAVAILLEURS.....	71
A- PRÉSENTATION DES VARIABLES D'ÉTUDE.....	71
B- ANALYSE DES HYPOTHESES .....	74
SECTION II : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE PAR LA FORMATION CONTINUE.....	83
A- AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE FORMATION PERMANENT .....	83
B- AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL .....	84
CONCLUSION GENERALE.....	86
BIBLIOGRAPHIE .....	88
ANNEXES .....	IX

# ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

ANNEXE 2 : TABLEAU DE FRÉQUENCES

ANNEXE 3 : TABLEAUX CROISÉS

## UNIVERSITE DE YAOUNDE I

## ECOLE NORMALE D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE D'EBOLOWA

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire s'insère dans le cadre de la réalisation d'un mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de Professeur d'Enseignement Technique de Deuxième grade (DIPET II) sur le thème : **FORMATION CONTINUE ET PERFORMANCE DES AGENTS PUBLICS AU CAMEROUN : CAS DES PERSONNELS PERMANENTS.**

Rassurez-vous, cette recherche est purement d'ordre académique et nous nous engageons à garder confidentielles les informations collectées. Nous vous remercions d'avance de votre confiance et du temps que vous nous consacriez à remplir ce questionnaire.

Cocher la case correspondante à votre réponse

**A- IDENTIFICATION DU REpondant**

- 1- Sexe : Masculin  Féminin
- 2- Age : Moins de 35 ans  de 35 à 50 ans  Plus de 50 ans
- 3- Votre niveau d'étude : Autodidacte  Secondaire   
Primaire  Supérieur
- 4- Votre ancienneté : Moins de 5 ans  de 5 à 15 ans   
De 15 à 30 ans  Plus de 30 ans
- 5- Votre statut : Agent relevant du statut général de la fonction publique   
Agent relevant du code du travail  Autres
- 6- A quelle catégorie appartenez-vous ?  
A  B  C  D





14- A quel moment êtes-vous souvent informés des formations continues dans le cadre de votre service ?

En début d'exercice  avant la désignation des stagiaires

Après la sélection des stagiaires  jamais

15- Pensez-vous que les agents permanents sont représentés dans tout le processus de désignation des stagiaires ?

Oui  non

### C- EVALUATION DE LA PERFORMANCE

16- Pensez-vous que les personnels de l'administration publique camerounaise répondent aux attentes des usagers et de la hiérarchie

Oui  non

17- Parmi ces propositions lesquelles soutiennent votre pensée ?

Ils manquent à leurs devoirs  Ils sont assidus au travail

Ils manquent de compétences professionnelles

Ils rendent un service de bonne qualité

Ils sont engagés au travail

Autres (à préciser).....

.....

18- Parmi les méthodes suivantes lesquelles sont utilisées pour l'évaluation des personnels permanents dans l'administration publique camerounaise ?

Aptitude professionnelles

Observation du supérieur hiérarchique

Atteinte des objectifs dans les délais fixés

Autres (à préciser).....

19- Pensez-vous que les conditions environnementales dans lesquelles travaillent les personnels sont favorables à un bon rendement ?

Oui

non

20- Par quel moyen peut-on inciter les personnels permanents à améliorer leur performance ?

Une promotion

une bonne rémunération

Prime

La formation continue

Autres (à préciser).....

21- La qualité de la formation continue a-t-elle une influence sur la performance des personnels permanents ?

Oui

non

## ANNEXES II

## Tableau de fréquence

## Sexe

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	130	63,4	63,4	63,4
	Féminin	75	36,6	36,6	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

## Age

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 35 ans	54	26,3	26,3	26,3
	35-50 ans	90	43,9	43,9	70,2
	plus de 50 ans	61	29,8	29,8	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

## Niveau d'étude

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Primaire	16	7,8	7,8	7,8
	Secondaire	118	57,6	57,6	65,4
	Supérieur	71	34,6	34,6	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

## Ancienneté

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	55	26,8	26,8	26,8
	5-15 ans	60	29,3	29,3	56,1
	15-30 ans	30	14,6	14,6	70,7
	plus de 30 ans	60	29,3	29,3	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

## Staut

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agent relevant du statut général de la fonction publique	103	50,2	50,2	50,2
	Agent relevant du code travail	102	49,8	49,8	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Catégorie socio-professionnelle**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	33	16,1	16,1	16,1
	B	26	12,7	12,7	28,8
	C	24	11,7	11,7	40,5
	D	20	9,8	9,8	50,2
	Agent décisionnaire	27	13,2	13,2	63,4
	Contractuel	51	24,9	24,9	88,3
	Cadre contractuel	24	11,7	11,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Catégorie socio-professionnelle à l'entrée**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	A	33	16,1	16,1	16,1
	B	26	12,7	12,7	28,8
	C	24	11,7	11,7	40,5
	D	20	9,8	9,8	50,2
	Agent décisionnaire	27	13,2	13,2	63,4
	Contractuel	51	24,9	24,9	88,3
	Cadre contractuel	24	11,7	11,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Formation permanente**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	182	88,8	88,8	88,8
	non	23	11,2	11,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Nombre de stage effectués**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 3	55	26,8	26,8	26,8
	3-5	97	47,3	47,3	74,1
	plus de 5	53	25,9	25,9	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Nombre de séminaire effectués**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 3	64	31,2	31,2	31,2
	3-5	42	20,5	20,5	51,7
	plus de 5	99	48,3	48,3	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Autres formation continue effectuée**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	173	84,4	84,4	84,4
	non	32	15,6	15,6	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Optention de nouvelles connaissances après formation**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	205	100,0	100,0	100,0

**Changement de grade**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	182	88,8	88,8	88,8
	non	23	11,2	11,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Existence d'un lien entre formations et les tâches du poste de travail actuel ou celui à occuper**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	182	88,8	88,8	88,8
	non	23	11,2	11,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Consultation régulières pour besoin de formation**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	183	89,3	89,3	89,3
	non	22	10,7	10,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Moment d'information sur les formations continues dans le cadre du service**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	En début d'exercice	15	7,3	7,3	7,3
	Avant la désignation des stagiaires	24	11,7	11,7	19,0
	Après la désignation des stagiaires	144	70,2	70,2	89,3
	Jamais	22	10,7	10,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Représentation des agents permanents dans tout le processus de désignation**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	36	17,6	17,6	17,6
	non	169	82,4	82,4	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Satisfaction du personnel de l'administration publique par les usagers et hiérarchie**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	55	26,8	26,8	26,8
	non	150	73,2	73,2	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Propositions soutenant la pensée**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ils manquent à leurs devoirs	30	14,6	14,6	14,6
	Ils sont assidus au travail	22	10,7	10,7	25,4
	Ils manquent de compétences professionnelles	40	19,5	19,5	44,9
	Ils rendent un service de bonne qualité	113	55,1	55,1	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Méthodes d'évaluation du personnel permanent dans l'administration publique**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aptitude professionnelle	86	42,0	42,0	42,0
	Observation du supérieur hiérarchique	89	43,4	43,4	85,4
	Atteinte des objectifs	30	14,6	14,6	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Conditions environnementales de travail favorables à un bon rendement**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	65	31,7	31,7	31,7
	non	140	68,3	68,3	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Moyen permettant à inciter le personnel permanent à l'amélioration de leur performance**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Une promotion	57	27,8	27,8	27,8
	Une bonne rémunération	81	39,5	39,5	67,3
	Une prime	15	7,3	7,3	74,6
	Une formation continue	52	25,4	25,4	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Influence de la qualité de la formation continue sur la performance du personnel permanent**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	201	98,0	98,0	98,0
	non	4	2,0	2,0	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Assiduité au travail comme élément de motivation du personnel permanent**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	176	85,9	85,9	85,9
	non	29	14,1	14,1	100,0
	Total	205	100,0	100,0	



**Atteinte des objectifs comme facteur d'efficacité du personnel permanent**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	168	82,0	82,0	82,0
	non	37	18,0	18,0	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Engagement au travail comme élément de motivation du personnel permanent**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	131	63,9	63,9	63,9
	non	74	36,1	36,1	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

**Bonne qualité du service rendu**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	117	57,1	57,1	57,1
	non	88	42,9	42,9	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

## ANNEXES III

### Tableaux croisés H1.1

**Tableau croisé Acquisition des nouvelles connaissances après formation \* Atteinte des objectifs comme facteur d'efficacité du personnel permanent**

			Atteinte des objectifs comme facteur d'efficacité du personnel permanent		Total
			oui	non	
Acquisition des nouvelles connaissances après formation	oui	Effectif	102	11	113
		Effectif théorique	77,2	35,8	113,0
	non	Effectif	38	54	92
		Effectif théorique	62,8	29,2	92,0
Total	Effectif		140	65	205
	Effectif théorique		140,0	65,0	205,0

#### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	56,141 <sup>b</sup>	1	,007	,000
Correction <sup>a</sup> pour la continuité	53,903	1	,810	
Rapport de vraisemblance	59,220	1	,000	
Test exact de Fisher				
Association linéaire par linéaire	55,867	1	,000	
Nombre d'observations valides	205			

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 29,17.

#### Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approché <sup>b</sup>	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,523			,007
	V de Cramer	,523			,007
	Coefficient de contingence	,464			,007
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,523	,058	8,750	,007 <sup>c</sup>
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,523	,058	8,750	,007 <sup>c</sup>
Nombre d'observations valides		205			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

## Tableaux croisés H1.2

**Tableau croisé Acquisition des nouvelles connaissances après formation \* Bonne qualité du service rendu**

			Bonne qualité du service rendu		Total
			oui	non	
Acquisition des nouvelles connaissances après formation	oui	Effectif	78	35	113
		Effectif théorique	76,1	36,9	113,0
	non	Effectif	32	60	92
		Effectif théorique	30,8	62,0	92,0
Total	Effectif		110	95	205
	Effectif théorique		138,0	67,0	205,0

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,334 <sup>b</sup>	1	,006		
Correction <sup>a</sup> pour la continuité	10,184	1	,067		
Rapport de vraisemblance	10,334	1	,563		
Test exact de Fisher				,654	,334
Association linéaire par linéaire	10,333	1	,564		
Nombre d'observations valides	205				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 30,07.

### Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approché <sup>b</sup>	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,910			,006
	V de Cramer	,920			,006
	Coefficient de contingence	,814			,006
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,040	,070	,576	,006 <sup>c</sup>
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,910	,070	,576	,006 <sup>c</sup>
Nombre d'observations valides		205			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

## Tableaux croisés H2.1

Tableau croisé Consultation régulières pour besoin de formation \* Assiduité au travail  
comme élément de motivation du personnel permanent

			Assiduité au travail comme élément de motivation du personnel permanent		Total
			oui	non	
Consultation régulières pour besoin de formation	oui	Effectif	101	25	126
		Effectif théorique	84,2	41,8	126,0
	non	Effectif	36	43	79
		Effectif théorique	52,8	26,2	79,0
Total	Effectif		137	68	205
	Effectif théorique		137,0	68,0	205,0

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	26,206 <sup>b</sup>	1	,000		
Correction pour la continuité	24,669	1	,000		
Rapport de vraisemblance	26,065	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	26,078	1	,000		
Nombre d'observations valides	205				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 26,20.

### Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approché <sup>b</sup>	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,358			,000
	V de Cramer	,358			,000
	Coefficient de contingence	,337			,000
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,358	,067	5,455	,000 <sup>c</sup>
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,358	,067	5,455	,000 <sup>c</sup>
Nombre d'observations valides		205			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

## Tableaux croisés H2.2

**Tableau croisé Formation permanente \* Engagement au travail comme élément de motivation du personnel permanent**

			Engagement au travail comme élément de motivation du personnel permanent		Total
			oui	non	
Formation permanente	oui	Effectif	77	51	128
		Effectif théorique	66,8	61,2	128,0
	non	Effectif	30	47	77
		Effectif théorique	40,2	36,8	77,0
Total		Effectif	107	98	205
		Effectif théorique	107,0	98,0	205,0

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,656 <sup>b</sup>	1	,003		
Correction pour la continuité <sup>a</sup>	7,827	1	,005		
Rapport de vraisemblance	8,707	1	,003		
Test exact de Fisher				,004	,003
Association linéaire par linéaire	8,614	1	,003		
Nombre d'observations valides	205				

a. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 36,81.

### Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique <sup>a</sup>	T approché <sup>b</sup>	Signification approchée
Nominal par Nominal	Phi	,205			,003
	V de Cramer	,205			,003
	Coefficient de contingence	,201			,003
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,205	,068	2,992	,003 <sup>c</sup>
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,205	,068	2,992	,003 <sup>c</sup>
Nombre d'observations valides		205			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.