

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I
ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE
L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE
D'EBOLOWA
DEPARTEMENT DE DE
L'INNOVATION, DES
TECHNIQUES COMMERCIALES ET DE
L'INDUSTRIALISATION



REPUBLIC OF CAMEROUN

Peace – Work – Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I
HIGHER TECHNICAL
TEACHER'S
TRAINING COLLEGE OF
EBOLOWA
DEPARTMENT OF OF
INNOVATION,
COMMERCIAL TEHNICS AND
INDUSTRIALIZATION

Filière
Communication Administrative

**FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU
PERSONNEL DES COLLECTIVITES TERRITORIALES
DECENTRALISEES : CAS DES COMMUNES DE LA VILLE
D'EBOLOWA**

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

Par : ONDOA ONAMBELE Christine Gaëlle
Titulaire d'une licence en droit privé des affaires

Sous la direction de
Dr SAMBA Michel Cyrille
Chargé de cours à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion
Université de Yaoundé II

Année Académique : 2019-2020



REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix - Travail - Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

B.P : 886, Ebolowa/Tél : +237 243 71 78 16

Site web: www.enset-ebolowa.com

Mail: ensetebolowa@gmail.com



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace - Work - Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

HIGHER TECHNICAL TEACHERS'
TRAINING SCHOOL

B.P: 886, Ebolowa/Tél: +237 243 71 78 16

Site web: www.enset-ebolowa.com

Mail: ensetebolowa@gmail.com

ATTESTATION DE CORRECTION DE MEMOIRE (2020)

Département de l'Innovation des Techniques commerciales et de l'industrialisation.....

Filière : Communication Administrative V.....

Noms et prénoms du candidat : ONDOA ONAMBELE Christine Gaëlle.....

Matricule : 18W292.....

Titre du mémoire : Formation de base et rendement du personnel dans les Collectivités

Territoriales Décentralisées : cas des communes de la ville d'Ebolowa.

Nous soussignés,

Dr NGUECHE Sylvie.....Examineur du jury

Dr SAMBA Michel Cyrille.....Rapporteur / Encadreur

Attestons que le mémoire sus cité a subi toutes les corrections de forme et de fond exigées par le jury.

Fait à Ebolowa le.....

L'examineur

l'encadreur

RECEPISSE DE CORRECTION DE MEMOIRE

Le directeur de l'Ecole Normal Supérieur d'Enseignement Technique de l'Université de Yaoundé I à Ebolowa atteste avoir reçu un exemplaire et un CD contenant la version électronique corrigée du mémoire en un seul fichier.pdf :

Noms et prénoms du candidat : ONDOA ONAMBELE Christine Gaëlle.....

Filière : Communication Administrative V.....

Fait à Ebolowa le.....

Le Directeur,

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

**ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE**

B.P. 886 Ebolowa / Tél : +237 243 71 78 16

Site web: www.enset-ebolowa.com

Courriel : ensetebwa@gmail.com



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

**HIGHER TECHNICAL TEACHER
TRAINING COLLEGE**

PO. BOX 886, Ebolowa / Tél: +237 243 71 78 16

Web site: www.enset-ebolowa.com

Mail: ensetebwa@gmail.com

Ebolowa, le

ATTESTATION DE L'ORIGINALITE DU MEMOIRE

Je soussigné, **ONDOA ONAMBELE Christine Gaëlle**, Matricule **18W292**, atteste que le présent mémoire de DIPET 2 intitulé “**Formation de base et rendement du personnel des Collectivités Territoriales Décentralisées : cas des communes de la ville d'Ebolowa**” est le fruit de mes propres travaux, effectués au Département de l’Innovation des Techniques Commerciales et de l’Industrialisation de l’Ecole Normale Supérieure d’Enseignement Technique (ENSET) de l’Université de Yaoundé I sous l’encadrement de **Dr SAMBA Michel Cyrille**, Chargé de cours à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion de l’Université de Yaoundé II en vue de l’obtention du Diplôme de Professeur d’Enseignement Technique deuxième grade (DIPET 2), Option : **Communication Administrative**.

Ce mémoire est authentique et n’a pas encore été présenté pour l’acquisition de quelque grade que ce soit.

VISA DE L'AUTEUR

ONDOA ONAMBELE Christine Gaëlle

VISA DE L'ENCADREUR

Dr SAMBA Michel Cyrille

Chargé de cours à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion à l’Université de Yaoundé II

VISA DU CHEF DE DÉPARTEMENT

Dr SAMBA Michel Cyrille

Chargé de cours à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion à l’Université de Yaoundé II

AVERTISSEMENT

L'ensemble de la communauté universitaire élargie n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

DEDICACE

... À mes parents.

REMERCIEMENTS

Ce travail est le fruit de notre expérience dans le domaine de la recherche. C'est pourquoi nous tenons à exprimer nos remerciements à tous ceux qui n'ont ménagé et soutenue de près et de loin dans sa réalisation. Nos sincères remerciements :

- ❖ Au **Dr. SAMBA Michel Cyrille**, Chargé de Cours à l'Université de Yaoundé II et Chef de Département de l'Innovation des Techniques Commerciales et de l'Industrialisation de l'ENSET d'Ebolowa qui a supervisé et encadré académiquement ce travail ;
- ❖ A **Madame Le Directeur de l'ENSET d'Ebolowa, Pr NDJAKOMO ESSIANE Salomé** et à tout le corps enseignant et Administratif de l'ENSET d'Ebolowa pour la rigueur académique et professionnelle de notre formation ;
- ❖ A **Monsieur Le Secrétaire Général de la Communauté Urbaine d'Ebolowa, Monsieur MEDJO ASSAKO Jacob** qui a été très disponible et nous a permis d'avoir un bon cadre de recherche ;
- ❖ Au **Commissaire de police SABOU Henri Salvador** pour son grand soutien, sa disponibilité, ses conseils et ses encouragements ;
- ❖ Au **Pr MVELLE MINFENDA Guy** pour ses conseils ;
- ❖ A ma famille : A Madame veuve **ONAMBELE Anne**, Monsieur et Madame **FOH AMVENE Joseph**, Madame **MBALLA Berthe**, Monsieur et Madame **ETOMO NLEME Mathurin Joël**, Monsieur et Madame **NDOUMOU Brice**, Mademoiselle **NTYAM Sarah**, enfin Mademoiselle **NGAMBI ONAMBELE Elisabeth Ornella** pour leur soutien incommensurable et leurs encouragements tout au long de cette formation.
- ❖ A mes amis : **Dr AMYE ELOUMA Lazare II**, Mademoiselle **MEDEM NJOCKO M. Alvine** et Monsieur **OMGBA OWONA Eric Martial** pour leurs encouragements.
- ❖ A tous mes camarades de Promotion pour toutes les peines et les joies partagées ensemble.
- ❖ Tous ceux qui nous ont aidé de près ou de loin mais dont les noms n'ont pas été cités ci-haut, recevez l'expression de notre profonde reconnaissance.

LISTES DES ABREVIATIONS ET SIGLES

| ABREVIATIONS ET SIGLES | SIGNIFICATIONS |
|---------------------------|--|
| AFPA | Association pour la Formation professionnelle des Adultes |
| AFR | Allocation Formation et Reclassement |
| BAC | Baccalauréat |
| BEP | Brevet Elémentaire Professionnel |
| BEPC | Brevet d'Etude du Premier Cycle |
| BT | Brevet de Technicien |
| BTS | Brevet Technicien supérieur |
| BTSA | Brevet de Technicien supérieur Agricole |
| CAP | Certificat d'Aptitude Professionnelle |
| CEFAM | Centre de Formation pour l'Administration Municipale |
| CEPE | Certificat d'Etudes Primaires |
| CFA | Centre de formation d'apprentis |
| CTD | Collectivité Territoriale Décentralisée |
| CU | Communauté Urbaine |
| CUD | Communauté Urbaine de Douala |
| CUE | Communauté Urbaine d'Ebolowa |
| CUY | Communauté Urbaine de Yaoundé |
| DESS | Diplôme d'Etude Supérieur |
| DG | Délégué du gouvernement |
| ENSET | Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique |
| FEICOM | Fond Spécial d'Equipeement et d'Intervention Intercommunal |
| FC | Formation Continue |
| HS | Hypothèses spécifique |
| MINDEVEL | Ministère de la Décentralisation et du Développement Local |
| MINATD | Ministère de l'Administration et de la Décentralisation |
| MOC | Moindre Carrée Ordinaire |
| NASLA | « National School of Local Administration » |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| PNDP | Programme National de Développement Participatif |
| POE | Plan d'Organisation et des effectifs |
| SMIC | Salaire Minimum de Croissance |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau n°1 : L'impact sur la gestion du rendement..... | 21 |
| Tableau n°2 : Répartition de l'échantillon selon le genre. | 60 |
| Tableau n°3 : Identification des variables | 61 |
| Tableau n°4 : Caractéristiques ou mesure au niveau du questionnaire. | 62 |
| Tableau n°5 : Usage des données recueillies sur le terrain dans notre recherche..... | 63 |
| Tableau n°6 : Récapitulatif sur les autres indicateurs de la formation de base | 87 |
| Tableau n°7 : Contingence des effectifs de HR1..... | 88 |
| Tableau n°8: Résultat du Test du Rapport de vraisemblance ou test d'associations de HR1 | 89 |
| Tableau n°9: Résultat des Mesures symétriques du test du Rapport de vraisemblance de HR1..... | 89 |
| Tableau n°10: Contingence des effectifs de HR2..... | 91 |
| Tableau n°11: Résultat du Test du Rapport de vraisemblance ou tests d'associations de HR2..... | 91 |
| Tableau n°12: Résultat des Mesures symétriques du test du Rapport de vraisemblance de HR2..... | 92 |
| Tableau n°13: Contingence des effectifs de HR3..... | 93 |
| Tableau n°14: Résultat du Test du Rapport de vraisemblance ou tests d'associations de HR2. | 94 |
| Tableau n°15: Résultat des Mesures symétriques du test du Rapport de vraisemblance de HR2..... | 94 |
| Tableau n°16: Récapitulatif des résultats | 95 |

LISTE DES GRAPHIQUES

| | |
|---|----|
| Graphique 1 : Région d'origine..... | 71 |
| Graphique 2: Statut matrimonial | 72 |
| Graphique 3: Catégorie socio-professionnelle | 72 |
| Graphique 4: Statut..... | 73 |
| Graphique 5: Niveau de formation scolaire..... | 73 |
| Graphique 6: Type de votre formation initiale. | 74 |
| Graphique 7: Diplôme-le plus élevé..... | 74 |
| Graphique 8: Formation de base ou formation initiale de l'individu | 75 |
| Graphique 9: Connaissance d'un plan de formation professionnelle | 75 |
| Graphique 10: Colloques ou des séminaires | 76 |
| Graphique 11 : Besoins de l'organisation | 76 |
| Graphique 12 : Activités de formation professionnelle continue | 77 |
| Graphique 13: Budget annuel pour la formation..... | 77 |
| Graphique 14: Type de formateur | 78 |
| Graphique 15: Type de formation offerte par la commune..... | 78 |
| Graphique 16 : Besoins de formation ou plan de formation dans son fonctionnement..... | 79 |
| Graphique 17 : Formations continues et stages | 79 |
| Graphique 18 : Catégorie de formation | 80 |
| Graphique 19: Nouvelles choses | 80 |
| Graphique 20: Offre de formations | 81 |
| Graphique 21: Raison principale d'offrir des formations..... | 82 |
| Graphique 22: Formation d'adaptation au poste | 82 |
| Graphique 23: Sens de l'organisation du personnel | 83 |
| Graphique 24: Rythme avec lequel le personnel effectue les tâches au lieu de travail..... | 83 |
| Graphique 25 : Temps de réponse aux demandes des usagers par le personnel..... | 84 |
| Graphique 27 : Ponctualité du personnel..... | 85 |
| Graphique 28 : Accessibilité du personnel..... | 85 |
| Graphique 29: Productivité du personnel..... | 86 |
| Graphique 30: Rendement du personnel | 86 |

RESUME

La recherche de la performance individuelle et collective en entreprise est empiriquement la préoccupation des experts des gestionnaires des ressources humaines. L'émulation générée autour des rendements issus de l'implication aussi bien de l'employeur que de l'employé est le socle du développement et de l'émergence. Ce travail de recherche intitulé « Formation de base et rendement du personnel des collectivités territoriales : cas des communes de la ville d'Ebolowa » examine, dans un contexte Camerounais de mise en place effective et de dynamisation du processus de décentralisation, l'apport des acteurs des CTD de la ville d'Ebolowa à cet objectif en vue d'une meilleure planification, programmation et gestion de ressources humaines. Aussi sommes-nous partis de la question de recherche qui est celle de savoir si la formation de base a une influence sur le rendement du personnel des CTD d'Ebolowa. Pour examiner des réponses à ces questions la méthodologie s'est appuyée sur un questionnaire sur lequel 41 personnes ont répondu. Nous avons utilisé à la fois et de manière complémentaire les tests de Vraisemblance et de Khi deux pour éprouver nos hypothèses. De l'analyse et de l'interprétation des données collectées dans les CTD, toutes nos hypothèses ont été validées. Il ressort ainsi que la formation de base telle que prise en compte ou appréciée dans les communes d'Ebolowa a un impact positif sur le rendement en ce sens qu'elle est en corrélation directe avec lui. De ce constat, nous avons formulé quelques recommandations à l'instar desquelles l'élaboration d'un plan de formation ou d'outils d'évaluation du personnel et des formations subséquentes afin d'améliorer positivement le rendement du personnel. Le tout dans la perspective de la mise en place des CTD productives et compétitives pouvant entrer efficacement en partenariat avec des grandes Collectivités locales du monde moderne et promouvoir l'expertise Camerounaise.

Mots clés : *Formation de base, rendement du personnel et commune*

ABSTRACT

The search for individual and collective performance in a company is empirically the concern of experts in human resources managers. The emulation generated around the returns resulting from the involvement of both the employer and the employee is the basis of development and emergence. This research work entitled "Basic training and performance of local government staff: case of the municipalities of the city of Ebolowa" examines, in a Cameroonian context of effective implementation and revitalization of the decentralization process, the contribution of actors of the CTD of the city of Ebolowa has this objective in view of a better planning, programming and management of human resources. We therefore started with the research question, which is whether basic training influences the performance of Ebolowa CTD staff. To examine responses to these questions, the methodology relied on a questionnaire to which 41 people responded. We used both Likelihood and Chi-Square tests in a complementary manner to test our hypotheses. From the analysis and interpretation of the data collected in the CTDs, all our hypotheses have been validated. It thus emerges that basic training as taken into account or assessed in the municipalities of Ebolowa has a positive impact on performance in the sense that it is in direct correlation with it. From this observation, we have made some recommendations such as the development of a training plan or staff assessment tools and subsequent training in order to positively improve staff performance. For productive and competitive CTDs that can effectively enter into partnership with large local authorities of the modern world and promote Cameroonian expertise

Keyword : Basic training, collective performance et municipalities.

SOMMAIRE

| | |
|---|-----|
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT DU PERSONNEL | 8 |
| CHAPITRE 1 : FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES : FONDEMENTS THEORIQUES | 9 |
| SECTION 1 : FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES : APPROCHE CONCEPTUELLE..... | 10 |
| SECTION 2 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RELATION FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL | 23 |
| CHAPITRE 2 : FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES AU CAMEROUN : ETAT DES LIEUX | 31 |
| SECTION I : SITUATION ACTUELLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES AU CAMEROUN..... | 31 |
| SECTION II : ANALYSE DE LA RELATION FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES AU CAMEROUN | 36 |
| IIème Partie : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'EFFICIENCE DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT DU PERSONNEL DES COMMUNES DE LA VILLE D'EBOLWA | 46 |
| CHAPITRE 3 : CADRE D'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT DU PERSONNEL | 47 |
| SECTION I: PRESENTATION DES COMMUNES DE LA VILLE D'EBOLWA | 47 |
| SECTION II : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT SUR PERSONNEL | 55 |
| CHAPITRE 4 : CADRE OPERATOIRE DE L'ETUDE DE LA RELATION ENTRE FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL | 71 |
| SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS | 71 |
| SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES, DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS | 87 |
| CONCLUSION GENERALE | 101 |
| ANNEXES | 103 |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 116 |
| TABLE DES MATIERES..... | 120 |

INTRODUCTION GENERALE

I-CONTEXTE ET JUSTIFICATION

De nos jours, les progrès technologiques obligent les entreprises à changer la structure des emplois et à adopter de nouvelles stratégies pour s'adapter aux exigences de production et de rentabilité. La formation des agents devient donc une méthode dynamique de mise en place des stratégies. Pour Malassingne (2007) « cette stratégie est un objectif général dans la vie d'une organisation et son rôle comme levier de motivation mais aussi d'adaptation des agents publics aux nouveaux enjeux ».

D'après Cadin et al (2012) les ressources humaines constituent des facteurs clés de succès dans toute organisation. La vraie richesse de l'administration se trouve dans les hommes et les femmes qui la composent. Rocard (1999) pense que chaque Etat moderne doit disposer d'un important « capital humain ». Il lui revient de le valoriser dans un double but d'améliorer la qualité du service public et répondre aux attentes des usagers. La valorisation de ce capital humain passe très souvent par la formation. Selon Peretti (2005), la formation est 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 compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et qui leur sont propres, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

En effet, pour Cadin et al (2012), la formation de base est une matière de la gestion des Ressources Humaines hautement stratégique donc l'importance capitale ne s'aurait être méconnue. La formation permet le maintien de l'employabilité des salariés et de l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises par la profession (Le Boterf, 1991,1992). Elle permet aussi d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois (Peretti, 2007). Dans la même sciage, les activités de formation s'inscrivent dans la dynamique du développement des ressources humaines et contribuent à l'atteinte des objectifs suivants : maintenir et augmenter la qualité des services offerts ; assurer la meilleure adéquation possible entre la compétence des personnes et l'évolution des besoins de l'organisation ; s'assurer que le cadre légal et normatif en matière de formation de base dans le cadre du

développement des ressources humaines est respecté ; engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives de production ; améliorer ainsi la qualité et la quantité des produits même des services.

Dans le cadre de cette recherche, il est question de travailler sur la formation de base encore appelée formation initiale. Selon Legendre (2005) la formation initiale est une formation préprofessionnelle[...] Qui comprend en général deux phases : une formation de base, puis une formation de spécialisation. Il est important de retenir que cette formation permet d'acquérir des connaissances avant d'entrée dans la vie active du corps d'emploi ciblé. Elle s'oppose à la formation continue. C'est aussi une formation acquise par l'individu dans un cadre éducatif, d'apprentissage et d'expérience acquise au sein de l'entreprise. Celle-ci sera mise en relation avec les CTD.

Ainsi le rôle particulier des CTD est de promouvoir la démocratie participative, la gouvernance et le développement local sur le plan social, éducatif, sanitaire, sportif, culturel, économique, artisanal et touristique dans le développement d'un pays. Compte tenu de ce rôle, Ces entités ont besoin en leur sein d'un personnel qualifié afin de mener à bien leurs diverses missions. Il s'en suit donc l'intérêt suscité par la formation de base et le rendement du personnel dans les CTD de la ville d'Ebolowa à savoir la communauté urbaine d'Ebolowa et les communes d'arrondissements. Cependant, dans nos communes, le processus de recrutement est à peine respecter, chaque délégué du gouvernement ou maire successif a toujours eu l'habitude de recruter le personnel sans définir clairement les besoins ni les profils correspondants. Ce recrutement se fait souvent sous le fallacieux prétexte d'employés temporaires, ceux-ci travaillent plusieurs années sans contrat et occupent parfois des postes de responsabilité importants et sensibles. Avec un tel recrutement, il est clair que le personnel soit sous-qualifié et un manque d'adéquation entre le profil et le poste ou de la formation et de l'emploi. Depuis le décret N° 77/494 du 07 décembre 1977, le personnel communal a toujours été formé au Cameroun par le Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM) qui est devenu la National School of Local Administration (NASLA) depuis le décret du 02 mars 2020. Le contenu du CEFAM n'avait pas suffisamment comblé les attentes des personnels des CTD. Tandis que la NASLA est chargée de résoudre l'équation de la formation et du perfectionnement de la qualité du personnel communal pour rendre les CTD plus performantes.

Le thème développé ici à savoir : « *formation de base et rendement du personnel des Collectivités Territoriales Décentralisées : Cas des communes de la ville d'Ebolowa* » ne saurait être traité dans le champ étendu de la formation en matière de Gestion des Ressources

humaines. Le volet exploré ici est celui de la formation de base dans les Collectivités Territoriales Décentralisées. D'où l'intitulé de notre thématique. C'est dans cette perspective, que nous sommes en droit de nous poser la question de recherche suivante :

- **Quelle est l'influence de la formation de base sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa ?**

Cette interrogation générale fait appel aux questions spécifiques ci-dessous :

- **Le plan de formation actuel a-t-il un impact significatif sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa ?**
- **La formation d'adaptation au poste agit – elle significativement sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa ?**

II.OBJECTIFS DE L'ETUDE

La présente recherche se propose donc d'apporter sa contribution à la dynamique de développement dans le secteur des Collectivités Territoriales Décentralisées, plus spécifiquement dans les communes de la ville d'Ebolowa. Ainsi notre travail aura pour objectif principal : *Analyser l'influence de la formation de base sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.*

De manière spécifique, ses objectifs sont les suivants :

- 1. Montrer que le plan de formation actuel a un impact significatif sur le rendement du personnel des communes la ville d'Ebolowa.**
- 2. Expliquer qu'une formation d'adaptation au poste agit significativement sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.**

III. HYPOTHESE DE L'ETUDE

Pour atteindre nos objectifs, nous partirons de l'hypothèse générale suivante : *la formation de base a une influence sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.* Elle permet au personnel d'être à la fois efficace dans le traitement des tâches et d'être efficient en matière de résultat. Cette hypothèse générale se subdivise en deux hypothèses secondaires (HS) suivantes :

HS1 : Le plan de formation actuel a un impact significatif sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.

HS2 : La formation d'adaptation au poste agit significativement sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.

IV DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Pour vérifier nos hypothèses, nous déroulons une démarche méthodologique en plusieurs étapes :

Etape 1 : La recherche documentaire, pour construire un cadre théorique pouvant faciliter la compréhension des concepts et l'exploitation des données secondaires.

Etape 2 : Une enquête est menée par le truchement d'un questionnaire assorti d'une statistique descriptive auprès des salariés pour évaluer les dispositifs de formation, et les effets de ces derniers sur le rendement.

Etape 3 : Nous proposons des recommandations à l'endroit des responsables des CTD et de l'Etat en général.

Les détails de la méthodologie sont donnés dans le chapitre 3, réservé à cet effet.

V.REVUE DE LA LITTERATURE

Le problème de la formation a fait l'objet de plusieurs travaux d'économistes tels que Schultz (1961) et Becker (1975). Ces économistes mettent un accent sur le capital humain dans différents aspects à savoir l'éducation, la santé et bien d'autre. Aussi, il a un impact sur le bien-être, dans la croissance économique et sur le rendement du personnel. La formation initiale encore appelé formation de base est une formation qui sert à équiper des jeunes gens des connaissances et compétences nécessaires afin de les préparer à entrer dans la vie active. D'après De Legrand, le rendement est la production évaluée par rapport à une norme et à une activité de mesure. C'est aussi, la production individuelle du travail humain, un effort physique fourni par le travailleur en vue de participer à l'optimisation ; et techniquement, c'est la quantité de biens et des services produits en unité de temps. Dans le cadre de cette étude, la théorie du capital humain et d'autres théories permettrons de montrer la relation qui existe entre la formation initiale et le rendement du personnel.

Selon Becker (1975), le capital humain est l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquière par l'accumulation de connaissances générales ou spécifiques de savoir-faire, etc. Il est un ensemble de connaissances, d'aptitudes, de compétences et des caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien-être personnel. Le point de départ de la théorie

du capital humain consistait à s'interroger sur le rendement d'un investissement en éducation pour un individu donné. Sur le plan théorique, plusieurs courants de recherche mettent en question l'impact de l'éducation sur la productivité des individus et par là même la pertinence de la théorie du capital humain. Deux champs peuvent être identifiés à savoir : la théorie du signal et la théorie sociologique de la sélection.

Les travaux de CHARLOT (1997) sur la relation éducation-croissance : apports théoriques récents et tests empiriques. Cette étude examine la relation éducation et croissance. En particulier, elle se base sur l'analyse des modèles de croissance endogène introduisant la qualité du facteur travail, en regard de la théorie du capital humain plus ancienne. Elle s'intéresse au classement des pays en fonction de l'efficacité de leur système éducatif, afin de contrôler l'effet de cette efficacité sur la relation éducation croissance. Le choix d'un indicateur de capital humain approprié au test de cette relation est également discuté. La relation richesse-éducation est testée sur un panel comprenant environ 125 pays et sur la période 1970-1990. Ce travail révèle que les niveaux initiaux de développement et la qualité des systèmes éducatifs déterminent, pour partie, la forme de la relation éducation-croissance. Les résultats empiriques de ce travail à classer l'échantillon (125 pays) en quatre groupes comme suit :

Pour le premier groupe de pays, les deux coefficients d'éducation sont positifs et que le terme au carré est significatif au seuil de 5%. Ils supposent que ces pays bénéficient d'extrémales positives qui conduisent à un impact général de l'éducation sur le système productif très important. Lorsque les effets d'un pays sont contrôlés, cet impact diminue fortement. Le schéma de croissance de ces pays correspond au modèle de Lucas (1988) possédant des rendements individuels, par pays, de l'éducation constants et une extrémale de capital humain, ou d'autres variables macro-économiques, importante.

Pour le groupe 2, ils pensent que le niveau d'éducation et de développement, en général, ne sont pas assez élevés pour produire un environnement propice à la mise en valeur du capital humain. Ces pays ne seraient pas sortis de la trappe de sous-développement (bien que l'effort d'éducation y soit grand). Cet effort peut conduire à dépasser le seuil de capital humain nécessaire à l'accession à un chemin de croissance équilibrée. Bouyad (1994), si le système de production entier évolue dans ce sens.

Les estimations concernant le groupe 3 sont, quelle que soit la méthode, conformes aux estimations menées à l'aide des MCO sur la relation richesse. Ce groupe de pays correspond aux pays les plus développés. Ils trouvent l'idée que plus le niveau moyen d'éducation est élevé

plus il est nécessaire d'avoir un niveau individuel élevé pour obtenir une place productive dans la société.

Les pays du groupe 4 se trouvent dans une situation complètement opposée à celle du groupe 3. L'estimation par les MCO suggère des rendements de l'éducation décroissants. Au-dessus de 5.4 années d'études, l'éducation n'est plus efficace dans l'ensemble de ces pays. Lorsque les effets des écarts entre pays sont soustraits, les coefficients concernant l'éducation ne sont plus significatifs, le capital humain n'a plus d'effet sur la production.

VI. INTERET DE LA RECHERCHE

Sur le plan pratique, notre étude pourra permettre aux Collectivités Territoriales Décentralisées en l'occurrence les communes de la ville d'Ebolowa, de mieux appréhender leur dispositif de formation de base et de formation continue, d'accorder une grande importance sur le recrutement du personnel et l'évaluation de sa formation sur le lieu de travail; de comprendre que la formation de base a pour but de mesurer son impact sur le rendement du personnel afin d'apprécier leur rentabilité pour l'organisation. Elle permettra aussi aux salariés de comprendre que la formation de base est un moyen efficace pour répondre aux exigences de leurs postes de travail et constitue un moyen efficace permettant de faire face aux dures réalités d'un monde de plus en plus concurrentiel.

Sur le plan académique, ce travail nous permettra de montrer l'importance de l'efficacité et de l'efficience de la formation de base sur le rendement du personnel dans une institution étatique, dans l'optique d'enseigner facilement l'organisation du travail administratif aux élèves des lycées d'enseignements techniques. Aussi, faire comprendre aux responsables des Collectivités Territoriales Décentralisées que leur personnel peut suivre des formations dans plusieurs domaines à l'ENSET d'Ebolowa afin de booster leur productivité et leur rendement.

VII. DELIMITATION DE L'ETUDE

La délimitation de notre étude va se faire sur un triple plan : géographique, disciplinaire et temporaire.

– Le plan géographique

Pour réaliser notre travail nous nous intéresserons aux Collectivités Territoriales Décentralisées et son personnel. C'est ainsi que les communes de la ville d'Ebolowa est le lieu de notre étude.

– **Le plan disciplinaire**

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre de notre formation en Communication Administrative et traite le problème de l'efficacité et de l'efficience de la formation de base sur le rendement du personnel en matière de management.

– **Le plan de temporel**

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une formation à l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique d'Ebolowa en abrégé ENSET en vue de l'obtention d'un Diplôme de Professeur de l'Enseignement Technique, deuxième grade pour l'année académique 2019-2020.

VIII.PLAN DU DOCUMENT

Ce travail comporte deux grandes parties comme suit :

- La première partie porte sur l'approche conceptuelle et théorique de l'efficacité de la formation de base sur le rendement du personnel, elle est constituée de deux chapitres. Le chapitre 1 retrace le fondement théorique de la formation de base et du rendement du personnel des Collectivités Territoriales Décentralisées. Tandis que le chapitre 2 est axé sur l'état des lieux de la formation de base et du rendement du personnel des Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun.
- La deuxième partie quant à elle est consacrée à l'analyse empirique de l'efficience de la formation de base sur le rendement du personnel des Collectivités Territoriales Décentralisées. Elle est également constituée de deux chapitres à savoir le chapitre 3 intitulé cadre de l'étude et approche méthodologique consistant à présenter le milieu professionnel dans lequel nous avons mené cette étude, la démarche, les outils scientifiques utilisés et la présentation de la technique statistique d'analyse des données ; et enfin le chapitre 4 qui porte sur le cadre opératoire où nous allons présenter, analyser et interpréter les résultats, afin de faire des recommandations.

**PREMIERE PARTIE :
APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE L'EFFICACITE
DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT DU
PERSONNEL**

Il y a quelques années encore, la formation était considérée comme une dépense aux retombées exclusivement sociales, dépourvue de toute visée anticipative et de tout lien avec les priorités stratégiques et les résultats de l'entreprise (Cadin et al, 1997). Dans un monde du travail en mutation, la formation est appelée à prendre une place toujours plus importante. Du fait de l'évolution technologique, les personnes actives doivent réactualiser leurs connaissances si elles veulent, d'une part diminuer les risques d'exclusion du marché du travail, et d'autre part, être en mesure de pouvoir tirer profit du progrès technologique en termes de salaire.

Par ailleurs, la plus grande flexibilité exigée par les entreprises nécessite une main d'œuvre aux compétences adéquates. Les salariés, de plus en plus, changent de métier lors de leur carrière en raison de l'augmentation de la mobilité professionnelle ce qui renforce encore les besoins de formation tout au long de la vie active. Dans toutes les organisations, l'objectif majeur est d'augmenter le rendement du personnel.

Cette introduction annonce la première partie de notre étude qui se subdivise en deux chapitres. Le premier porte sur les fondements théoriques de la formation de base et du rendement du personnel dans les Collectivités Territoriales Décentralisées (Chapitre 1). Et dans le second, nous aborderons l'état des lieux de la formation de base et du rendement du personnel dans les Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun (Chapitre 2).

CHAPITRE 1 : FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES : FONDEMENTS THEORIQUES

Etymologiquement, le terme formation vient de « formation » qui renvoie à « forme ». Il découle du verbe « former », d'origine latine « formare » qui signifie façonner par l'éducation. Selon Citeau (1997), la formation (en entreprise) est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par des évolutions techniques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.

Pour Le Boterf (1985), la formation à travers son management, participe à la construction de la capacité des salariés à faire face aux situations professionnelles, en ce sens qu'elle apporte à ceux-ci des ressources (savoirs, savoirs faire, savoirs être...), tout en leur apprenant à les combiner et à les comprendre pour être capables d'accomplir efficacement leurs missions. Dans une organisation, la formation peut être organisée en externe (c'est-à-dire organisée sous la responsabilité pédagogique d'un organisme de formation, avec lequel l'entreprise conclut une convention de formation) ou en interne (c'est-à-dire organisée par l'entreprise au bénéfice de l'un ou plusieurs de ses salariés. Elle peut se dérouler dans les locaux de l'entreprise ou en dehors). Aussi, la formation peut se faire en alternance, à distance ou en présentiel quel que soit le type. Une formation en alternance est un mode de formation qui permet de combiner enseignements théoriques et expériences professionnelles au sein d'une entreprise. La formation à distance, quant à elle est l'ensemble des dispositifs et des modèles d'organisation qui ont pour but de fournir un enseignement ou un apprentissage à des individus qui sont distants de l'organisme prestataire de services. Ce mode de formation requiert des technologies spéciales de formation, de conception de cours, et des moyens de communication reposant sur une technologie électronique ou autre. Pour ce qui est de la formation en présentiel, il s'agit d'un mode de formation traditionnel qui se fait par cours magistral pour une durée prédéterminée.

Ainsi, de l'intitulé de notre sujet de recherche, quelques concepts majeurs s'y attachent et méritent que nous clarifions leurs significations précises afin d'éviter toute équivoque (Section 1) et nous présenterons ensuite la revue des théories explicatives du sujet (Section 2).

SECTION 1 : FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES : APPROCHE CONCEPTUELLE

Pour mieux appréhender la présente étude, cette partie sera axée sur les généralités sur les CTD et l'analyse des concepts clés du thème.

I.1. Généralités sur les collectivités territoriales décentralisées

Dans certains pays Francophones, une Collectivité territoriale ou locale est une personne morale de droit public qui exerce sur son territoire certaines compétences qui lui sont dévolues par l'Etat dans un processus de décentralisation. Le terme « Collectivité territoriale » est employé en France, au Burkina Faso, au Mali et au Maroc. Tandis que le terme « Collectivité Locale » est employé en Algérie, au Sénégal. En France il est utilisé par l'administration de l'Etat avec la Direction générale qui s'occupe des affaires relatives aux Collectivités Territoriales. Par contre dans le monde anglophone, on parle de local government ou local government area ; en Allemand il s'agit de « Gebeitskorperschaft ». Il sera question ici de définir les termes clés, présenter les types de Collectivités territoriales dans quelques pays du monde en général et au Cameroun en particulier, non sans omettre de présenter leurs objectifs et leurs caractéristiques.

I.1.1. Définition des termes clés

➤ Collectivité territoriale ou locale

En France, la collectivité territoriale ou collectivité locale est une personne morale de droit public qui exerce des compétences générales sur un territoire donné. Elle bénéficie d'une autonomie administrative en disposant de son propre personnel et de son propre budget. Elle détient des compétences qui lui sont confiées par le législateur. Le pouvoir de décision est exercé par délibération au sein d'un conseil élu, les décisions étant ensuite appliquées par les pouvoirs exécutifs locaux.

➤ Décentralisation

D'après, Faure (2015), la décentralisation est un processus d'évolution des compétences administratives au profit des collectivités publiques élues qui les exercent dans le respect des finalités et modalités d'un contrôle, généralement qualifié de tutelle.

La décentralisation est un mode d'aménagement des structures de l'administration dans lequel, la personnalité juridique ayant été reconnue à des communautés d'intérêts ou des activités de service public. Le pouvoir de décision est exercé par les organes propres à ces personnes agissant librement sous un contrôle de simple légalité.

Au Royaume - Uni la décentralisation encore appelée « *dévolution* » est un processus de délégation de pouvoirs du gouvernement central aux gouvernements locaux autonomes décentralisés et subordonnés.

Au Cameroun, le Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées en son article 5 stipule que : « *la décentralisation consiste en un transfert par l'Etat, aux Collectivités Territoriales de compétences particulières et de moyens appropriés. Elle constitue l'axe fondamental de promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local* ».

➤ **Collectivités territoriales décentralisées**

La Loi fondamentale révisée en 1996 dispose, en son article 55, alinéas 2 et 3 que :
« Les collectivités territoriales décentralisées sont des personnes morales de droit public. Elles jouissent de l'autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts régionaux et locaux. Elles s'administrent librement par des conseils élus dans les conditions fixées par la loi. L'Etat assure la tutelle sur les collectivités territoriales décentralisées dans les conditions prévues par la loi ».

I.1.2. Types de collectivités territoriales ou locales et leurs objectifs

▪ **Les types de collectivités territoriales**

En France les collectivités territoriales sont les communes, les départements, les régions, les collectivités à statut particulier (notamment la collectivité territoriale de Corse qui est assimilée parfois à une Région) et les collectivités d'outre-mer régies par l'article 74 (article 72 de la constitution).

En Italie, le système territorial établi en 1947 et modifié par la réforme constitutionnelle n°3/2001 prévoit l'unité et l'indivisibilité de la République, l'autonomie des collectivités territoriales et la décentralisation (art.5)¹ et l'organisation territoriale est la suivante : régions, provinces, communes, villes métropolitaines et l'État (art.114).

¹ Données sur recueillies sur : www.unilim.fr, consulté le 23/07/2012.

En Tunisie, il existe deux types de collectivités Locales à savoir : les conseils régionaux et les communes. Tandis que le Sénégal est couvert par des communes et des communautés rurales.

Et au Cameroun, l'article 55 de la loi N°96/06 du 18 Janvier 1996 de la constitution camerounaise définit les deux principales collectivités décentralisées sont : les régions et les communes. La région n'étant pas encore effective au Cameroun. On s'intéressera uniquement à la commune. Le code général des CTD du Cameroun en ses articles 147 et 148 (1) dispose que la commune est la Collectivité Territoriale de Base. Elle est créée par décret du Président de la République lequel en fixe la dénomination, le ressort territorial et le chef-lieu. Les différentes communes au Cameroun sont : la communauté Urbaine, les communes d'arrondissement et spécialement la commune urbaine.

Les objectifs des CTD sont : accroître la population alphabète, promouvoir la culture et la citoyenneté, contribuer à l'insertion sociale et économique des jeunes ; réduire la dégradation des terres ; promouvoir les mesures de résilience, d'atténuation et d'adaptations aux changements climatiques ; restaurer les écosystèmes de mangroves et des plans d'eau dégradés ; améliorer le taux d'accès en eau potable et aux infrastructures de base de l'assainissement liquide des ménages et des opérateurs économiques ; gérer durablement les forêts ; améliorer l'état des infrastructures, assainir et embellir l'espace urbain et asseoir une bonne gouvernance urbaine ; organiser les secteurs de l'économie sociale et de l'artisanat et améliorer leur performance ; assurer la réinsertion sociale et économique des personnes socialement vulnérable.

I.1.3. Les caractéristiques des collectivités territoriales ou locales

Selon le code général des collectivités territoriales Français, chaque collectivité territoriale est dirigée par une assemblée élue : le conseil municipal élu lors des élections municipales et présidé par le maire, administre la commune ; le conseil départemental, élu lors des élections départementales administre le département ; le conseil régional, élu lors des élections régionales et présidé par le président du conseil régional, administre la région. Les collectivités territoriales sont autonomes, dans la limite de leurs compétences, définies par la loi. Elles s'administrent librement et sont indépendantes. Elles disposent librement de leurs ressources dans les conditions fixées par la loi, c'est ainsi qu'elles perçoivent des impôts dit « locaux ». Les collectivités territoriales sont des personnes morales de droit public surveillées par le préfet, agent de l'Etat, qui assure la légalité de leurs décisions. Les délibérations sont

adoptées en conseil, les arrêtés sont pris par le maire ou le président du conseil départemental. Le préfet est une autorité déconcentrée : il dépend de l'Etat. Les services de l'Etat installés au niveau local ne sont pas des personnes morales, ils ne sont que des administrations déconcentrées. Les fonctionnaires qui travaillent dans les collectivités territoriales appartiennent à la fonction publique territoriale, à l'exception des fonctionnaires de la ville de Paris qui bénéficient d'un statut spécifique.

Au Cameroun, la loi N° 2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation en son article 4 dispose que : Les collectivités territoriales sont des personnes morales de droit public. Elles jouissent de l'autonomie administrative et financière pour la gestion des intérêts régionaux et locaux. A ce titre, les conseils des collectivités territoriales ont pour mission de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif de ces collectivités. Les collectivités territoriales s'administrent librement par des conseils élus, dans les conditions fixées par la loi. Elles disposent d'exécutifs élus au sein des conseils visés à l'alinéa (2), sous réserve de dérogation fixée par la loi. La région et la commune règlent, par délibérations, les affaires de leur compétence ». Et en son article 5 : « Les collectivités territoriales peuvent, dans le cadre des missions définies à l'article 4 (1) ci-dessus, exécuter des projets en partenariat entre elles, avec l'Etat, les établissements publics, les entreprises du secteur public et parapublic, les organisations non gouvernementales, des partenaires de la société civile ou des partenaires extérieurs dans les conditions et modalités fixées par leurs règles spécifiques ».

I.2. ASPECTS CONCEPTUELS DE LA FORMATION DE BASE ET DU RENDEMENT DU PERSONNEL

I.2.1. Les typologies de formation

Selon Faisander et Soyer (2007), les typologies de formations sont :

1.La formation initiale

C'est le cursus scolaire dit "classique", généralement les études vont de la maternelle jusqu'aux formations supérieures en passant par le secondaire. Ce type de formation n'est ni accessible aux adultes salariés ni aux demandeurs d'emploi. Le mode de fonctionnement est traditionnel, sans alternance. Dans le cas des études techniques, le contenu de la formation inclut toujours des disciplines générales (français, mathématiques) à part égale avec les matières

techniques, au moins jusqu'au niveau BAC + 2. Le stage pratique est court, de 4 à 16 semaines environ. La validation se fait soit par un contrôle continu (résultats au cours de l'année) et un examen final soit seulement par un examen final.

N.B: La plupart de ces formations ne débouchent pas immédiatement sur la vie active.

2.La formation professionnelle

Elle s'adresse à tout type de public : des jeunes de 16 ans jusqu'aux adultes, salariés ou non, en recherche de qualification. Axée sur les matières techniques, la formation professionnelle permet en général de déboucher sur la vie active. Elle privilégie l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, mais ne reprend pas toujours l'ensemble des disciplines générales, voire pas du tout dans certains cas. Elle se fait souvent en alternance, mais propose aussi un parcours individualisé adapté, selon le niveau scolaire et les acquis professionnels. La formation est présentée sous forme de modules validés séparément, le diplôme ou certificat est obtenu lorsque l'élève a réussi tous les modules. L'examen se fait sur le niveau scolaire et par un contrôle des connaissances. La formation professionnelle se divise en deux parties : la formation accessible à tous et la formation réservée aux personnes en activité (salariés, chefs d'Entreprise). Ces dernières font partie de la formation continue.

3.La formation continue

Salariés et demandeurs d'emploi peuvent suivre une formation concernant l'environnement dans le cadre de la formation continue (FC dans le guide). Elle est dispensée dans le cadre du budget formation d'une entreprise et s'adresse aux salariés de celle-ci, ou pour les demandeurs d'emploi dans le cadre des stages AFR (Allocation Formation Reclassement). Elle est souvent nécessaire pour suivre l'évolution technologique d'une profession.

- Préparation de diplômes : la plupart des universités et de centres, et qui sont dans le guide des formations en ligne sur ce site, offrent la possibilité de préparer leurs diplômes en formation continue.

- Acquisition d'une Qualification professionnelle : ce sont souvent des stages de courte durée.

- Remise à niveau : ces formations sont validées soit par un diplôme, soit par un certificat ou une attestation.

Exemple : l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes) est le premier organisme de formation professionnelle pour adultes en France. Elle dispose sur tout le territoire de 205 lieux de formation et de 165 sites chargés de l'accueil, de l'information, de l'orientation

et de l'affectation en stages des candidats. L'AFPA organise aussi des formations de courte durée : perfectionnement, remise à niveau, adaptation des compétences.

4.L'alternance

Contrat d'apprentissage 16-25 ans : Il permet aux jeunes de 16 à moins de 26 ans d'acquérir, dans le cadre d'un contrat à durée déterminée, une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique. Une dérogation peut être accordée aux jeunes d'au moins 15 ans ayant effectué le premier cycle de l'enseignement scolaire. Ce contrat peut vous faire bénéficier de deux avantages : obtenir une expérience professionnelle rémunérée et bénéficier d'une formation sanctionnée par un diplôme.

Vous pouvez préparer les diplômes suivants : CAP, BEP, BT, BAC professionnel ou technologique, BTS, BTSA. Vous pouvez aussi obtenir un titre d'ingénieur ou un titre homologué, reconnu par les professionnels.

Durée minimum de la formation : vous recevez une formation générale et théorique dans un Centre de formation d'apprentis (CFA) et une formation pratique en entreprise. La durée de la formation en centre d'apprentissage varie selon les niveaux de qualification préparés. Elle est au minimum de 400 heures par an et de 1350 heures réparties sur 2 ans pour préparer un baccalauréat professionnel ou un BTS.

Contrat de travail : Il doit être rédigé et conforme à un contrat-type. Il est signé par l'employeur, par le demandeur ou son représentant légal (parents ou tuteur) s'il est mineur. Le demandeur a un statut de salarié et bénéficie donc des mêmes droits (congrés, protection sociale...) que les salariés de l'entreprise. Il perçoit, selon son âge et son ancienneté dans le contrat, une rémunération allant de 25 à 78 % du SMIC. Toutefois, les jeunes de plus de 21 ans en 3ème année auront un salaire minimum égal au salaire conventionnel correspondant à l'emploi occupé s'il est plus favorable que le SMIC.

5.La formation pré-qualifiante

Elle peut être utile si le demandeur n'a aucune idée du métier qu'il aimerait exercer en lui permettant de découvrir différents secteurs, différents métiers et de se construire un projet professionnel. Elle peut aussi lui permettre de valider un projet professionnel auprès de spécialistes par une immersion en entreprise.

6.La formation qualifiante

Elle s'adresse aux personnes qui ont un projet professionnel déterminé et validé mais qui n'ont pas les compétences nécessaires pour postuler auprès des entreprises. Ce type de formation leur permettra de maîtriser les connaissances et les méthodes nécessaires pour assurer un poste de travail dans le secteur visé. L'entreprise - d'entraînement - pédagogique assure et octroi à l'intéressé une formation qualifiante lui permettant une insertion professionnelle subséquente et efficiente.

7.La formation diplômante

Nous parlons de formation diplomate lorsque l'objectif principal de la formation est l'obtention d'un diplôme spécifique en vue d'une demande d'emploi sectorielle ou pas. L'objectif étant le diplôme, l'emploi ici est secondaire. Cette formation est privilégiée et spécifiquement sollicitée dans le cadre du garnissage d'un curriculum vitae (CV).

8.La formation « adaptation »

C'est essentiellement à partir d'une analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'améliorations des unités de travail que s'opère le recueil de besoins de formation de ce type. Le pilotage est assuré par le responsable formation ou un groupe pilote. Elle est de la demande des personnes qui exercent dans une activité autre que celle à laquelle ils aspirent ou aimeraient avoir des compléments d'expertise. Le but visé ici étant une insertion adaptée ou une meilleure connaissance technique et spécifique du secteur d'activité convoité.

On distingue généralement les besoins individuels et les besoins collectifs. Ces besoins sont appréciés par la fonction de régulation confiée au directeur de l'unité concerné ou à une personne qui a reçu une délégation de responsabilité en la matière. Cette personne, responsable du budget, va décider la mise en place d'un plan de formation, le rejet ou le report, en fonction de chaque demande soumise à son appréciation. A cet effet, ledit responsable se fera assister du responsable formation ou d'un membre de l'unité formation de l'entreprise. Il reçoit régulièrement des états qui, d'une part, lui permettent de contrôler le respect des budgets. Ce sont ses états budgétaires qui orientent les décisions d'acceptation ou de refus des nouvelles demandes parvenues en cours d'exercice.

Au niveau de fonction de réalisation, les contrats de changements individuels ou collectifs sont rédigés par les managers prescripteurs. C'est un formateur (ou un manager formé) qui aide le prescripteur dans la rédaction des cahiers de charges.

Le plan de formation « adaptation » doit être suffisamment souple pour autoriser les modifications, en cours d'exercice, en fonction des priorités. A la suite de l'action, un suivi de la mise en pratique sur le terrain est assurée par le manager. Une évaluation est faite, elle est portée à la connaissance du « régulateur » qui ajustera si nécessaire. C'est également le « régulateur » qui s'assurera que le suivi de la mise en application de la formation a bien été réalisé par la ligne hiérarchique.

9. La formation « gestion prévisionnelle du personnel »

Pour ce type de formation, le pilotage doit être assuré soit par un groupe pilote comportant le responsable emploi de l'entreprise, soit par le responsable de formation-emploi soit par le décideur des ressources humaines. En effet, une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : formation et emploi.

En préalable, des études sur l'évolution des emplois sont à faire. Elles vont fournir des informations sur les emplois futurs. Ceci va générer, au niveau de la formation :

-des actions pour mettre à niveau ; en quantité voulue, les futures titulaires de nouveaux postes ;

-des actions pour faciliter le reclassement, interne ou externe, des personnes dont le poste sera supprimé.

Une information dans l'entreprise sera assurée. Elle fournira aux éventuels candidats des données sur les effectifs, les contenus des métiers les compétences requises et les moyens d'acquisitions de ces compétences. Les personnes volontaires pour occuper les nouveaux postes se feront connaître, leurs aptitudes seront alors contrôlées au sein d'une cellule d'orientation qui apportera conseil et assistance auprès de chacun, dans la construction de son projet personnel d'évolution. Les personnes occupant les postes « à risque » seront, quant à elles, systématiquement rencontrées par la cellule d'orientation qui leur apportera le même type de soutien.

Les cahiers de charges de la formation à mettre en place sont construits par des équipes comportant un formateur, quelques représentants de la hiérarchie concernée et un ou plusieurs

spécialistes des méthodes. Les formations ou les parcours individualisés de formation mis en place sont généralement longs.

La régulation est généralement assurée par un responsable d'action cadre de la société membre ou non de l'unité formation. Le suivi des réalisations ressemble à celui de la formation « adaptation ». L'évaluation, outre les évaluations portant sur l'acquisition des nouvelles compétences au sortir de modules, va porter en final sur le taux de réussite et de maintien dans le nouveau poste ou sur la durée de la période d'adaptation.

Ce type de formation est celui qui s'écarte le plus du « schéma moyen » de la fonction dans les entreprises. Au niveau structure, il est d'ailleurs possible d'envisager son rattachement au responsable emploi plutôt qu'au responsable formation.

10. La formation aux outils intellectuels de base et la formation « culture d'entreprise »

Ces deux types d'outils intellectuels de base et culture d'entreprise sont très proches l'un de l'autre, leur mode de fonctionnement correspond à ce que l'on a coutume d'appeler « formation catalogue ».

La fonction de pilotage, exercée par le responsable formation ou un groupe pilote, définit le contenu du catalogue qui répond aux besoins de l'entreprise :

- soit la formation de base nécessaire à d'autres acquisitions plus professionnelles.
- soit les formations en lien avec ce que la direction considère comme devant faire partie de la culture de l'entreprise, ou celles censées développer certaines valeurs à promouvoir.

Tous les contenus sont regroupés dans un catalogue qui est envoyé à chaque salarié ou mis à sa disposition. Des inscriptions sont prises par les personnes volontaires et la formation de régulation, nécessairement centralisée au service formation, constitue les groupes, envoie les convocations et programmes l'activité de la formation de réalisation qui va animer les formations.

Le service formation fonctionne alors comme un organisme externe de formation. Les mêmes problèmes à régler :

- publicité sur les actions, inscriptions en nombre suffisant ;
- taille optimale des groupes à convoquer compte tenu d'éventuels désistements de dernière minute à prévoir, hétérogénéité des publics ;
- motivation moins forte, application moins directe, formation plus culturelle, etc.

Afin d'appliquer plus fortement les différents acteurs, il peut être envisagé de créer un " conseil de perfectionnement " qui va suivre l'activité formation catalogue. Certaines entreprises

ont même créé leur propre centre de formation qui prend, en fonction de degré de mégalomanie de leur dirigeant, le nom d'institut, d'université, d'académie, ou plus simplement, d'école puis de centre de perfectionnement. L'évaluation repose essentiellement sur la mesure des acquis pour la formation aux "outils intellectuels de base" et sur la mesure de l'évolution des opinions, avec une possibilité réduite de démontrer l'efficacité économique de la formation, pour la formation « culture d'entreprise ».

Quelques légères différences existent toutefois entre ces deux types de formation : la formation culture d'entreprise présente souvent plus de lien avec le poste occupé, aussi pouvons-nous imaginer une intervention du manager qui peut passer un contrat avec son collaborateur. Alors que pour la formation aux "outils intellectuels de base" seul le salarié est concerné par son projet.

De même l'audit de la formation culture d'entreprise demandera une plus grande attention au niveau du contrôle de pertinence et de cohérence, que celui de la formation aux outils intellectuels de base.

11. La formation « projet d'entreprise »

Pour ce dernier type de formation, il s'agit d'actions dont l'initiative est souvent centralisée. C'est à la suite d'une décision de lancer un projet dans la société, que la direction décide de monter une formation pour l'accompagner. Par exemple :

- une formation à la meilleure connaissance de l'entreprise et à l'économie, en accompagnement d'un projet de lancement d'un actionnariat pour les salariés ;
- une formation de tous les animateurs des cercles de qualité, à l'occasion de lancement d'un projet qualité dans toute l'entreprise ;
- une action visant une meilleure coopération entre les unités, en lien avec le développement d'une valeur de la charte d'entreprise : l'entraide entre les diverses unités de la société.

Les modalités d'inscription sont automatiques, il n'y a pas de véritable recensement des besoins, la formation est suivie par l'ensemble de la cible visé, c'est-à-dire par toutes les personnes concernées par le projet. Les groupes sont systématiquement déterminés, la formation est l'un des aspects du plan d'action spécifique monté avec les différents partenaires impliqués.

La fonction de régulation, assurée le plus souvent par le responsable formation, va veiller à former le plus grand nombre de personnes dans un laps de temps le plus court possible.

Le but ici étant d'atteindre rapidement la masse critique pour permettre à l'action de donner le degré d'implication du formé dans le projet, il va influencer directement l'efficacité de la formation. Il appartient généralement aux managers de montrer à leurs collaborateurs comment et en quoi ils sont concernés par le projet.

Au niveau de la fonction de réalisation le pilote devra choisir les animateurs de la formation parmi les membres de l'entreprise. La démultiplication se justifie à double titre, d'une part les effectifs touchés sont enlevés et les coûts d'une animation externe importants, d'autre part les effets de la formation risquent d'être plus probants si l'animation est assurée par l'encadrement de l'entreprise.

I.2.3. Le rendement du personnel

Le rendement d'une organisation est l'ensemble des résultats obtenus à partir de la prestation des employés d'une entreprise ou d'une organisation. Il est étroitement lié à la performance des employés ou salariés et à l'atteinte des objectifs individuels et collectifs. Le rendement est évalué ou apprécié grâce à la mesure de l'ensemble des indicateurs qui concourent à l'atteinte des objectifs. Il est le résultat de l'évaluation de la performance des employés ou salariés de l'entreprise ou de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs. Le mot rendement fait appel à la notion d'input et d'output, aussi à la notion de rapport. C'est l'un des facteurs de la performance et de la rentabilité des organisations. Il s'agit donc d'une notion centrale que l'on retrouve dans l'étude de la plupart des grands problèmes sociaux. Cette notion fait l'objet de nombreuses confusions (notamment avec les concepts d'efficacité, de productivité ou de rentabilité). Nous pouvons distinguer le rendement du capital, le rendement d'une terre (agricole) et le rendement au travail. C'est ce dernier qui nous intéresse dans le cadre de notre travail.

D'après le Dictionnaire Petit Robert, le rendement est un produit effectif d'un travail, c'est l'effet utile d'un travail au sein d'une organisation. Il est souvent décrit en termes d'efficacité, de performance des travailleurs au sein d'une organisation. Autrement dit, il correspond à la contribution de chaque travailleur dans la réalisation d'un résultat. En effet, un agent qui rédige un rapport de deux pages en un mois n'est pas efficace, mais peut éventuellement passer pour efficace, car malgré l'élasticité du temps, il finit par atteindre son objectif. Cependant, l'efficacité n'est perceptible que lorsque le produit réalisé est valorisé. Les

conditions de réussite d'une institution sont fonction de l'efficacité de la recherche de ses personnels, du mode d'intégration et du suivi de ces personnels au sein de l'institution.

Dans le dictionnaire Larousse, le personnel est défini comme l'ensemble des personnes employées par un service public, une entreprise, un particulier, ou exerçant le même métier.

Tableau 1 : L'impact sur la gestion du rendement

| 1. Pour l'employé | 2. Pour l'employeur |
|---|--|
| Pour l'employé la gestion du rendement permet de : <ul style="list-style-type: none">- Savoir ce qui est attendu de lui ;- Aligner ses efforts vers les bons objectifs ;- Corriger ses erreurs ;- Recevoir de la reconnaissance. | Pour l'employeur elle pourra lui permettre de : <ul style="list-style-type: none">- Améliorer la qualité des services ;- Accroître la productivité des employés ;- Modifier un comportement indésirable ;- Accroître la perception de justice ;- Déterminer les besoins de formation |

Sources : Citeau J.P (1997, p.22)

❖ **Le rendement et la performance**

La performance et le rendement sont souvent décrits en termes d'efficacité, d'efficience des travailleurs au sein d'une organisation. La performance correspond au résultat d'un effort fourni par un sujet. Afin d'évaluer la performance, le rendement des travailleurs, les critères suivants peuvent être utilisés :

- la qualité du travail : Il s'agit de voir si la qualité du travail est suffisante ou pas et comment faire pour l'améliorer.
- la connaissance du travail : Vérifier si le personnel connaît son travail de façon satisfaisante et préciser les connaissances complémentaires à acquérir.
- le respect des consignes de travail et sécurité : contrôler le respect des règles et consignes relatives au travail du personnel et préciser les améliorations à apporter.
- la faculté d'assimilation et de jugement : dans ce cas de figure, on cherche à savoir si le personnel a une capacité d'assimilation des instructions relative à son travail.
- la faculté d'adaptation : vérifier s'il est apte à acquérir les nouvelles connaissances correspondant à l'évolution de sa spécialité ou d'assimiler des techniques différentes de celles de sa fonction actuelle.

- les qualités personnelles : évaluer si le personnel a la conscience professionnelle, un esprit de coopération, une maîtrise de soi, un esprit d'imagination, d'initiative et le sens de la communication. Quelles sont les qualités marquantes et les points faibles.

La prise en considération de ces critères d'évaluation se justifie par le fait que la notion du rendement constitue l'un des facteurs déterminant de la notion de performance.

❖ **Le rendement et la productivité**

Le rendement comme la productivité est mesuré en terme physique. Ainsi la productivité est aussi le rapport mesurable entre une quantité produite de biens et les moyens (machines, matières première) mis en œuvre pour y parvenir. La productivité est l'objectif final de toute organisation, de toute entreprise qui veut exister et pérenniser son activité. Pour atteindre cet objectif et s'y maintenir, les chefs des organisations ont besoin d'appliquer une bonne politique de gestion des ressources humaines, de rémunération et de mise en confiance du personnel par rapport à la pérennité de l'emploi.

En effet, si l'on s'en tient au concept qui sous-tend la productivité, il apparaît de toute évidence qu'il y a une relation étroite et positive entre productivité et développement. Elle constitue une véritable stratégie efficace dans la recherche d'un développement et d'un bien-être social. Plus une organisation est productive, plus elle est en mesure de développer une épargne lui permettant de réaliser de nouveaux investissements et ainsi avoir la possibilité de créer de nouveaux emplois. Par la même occasion, la productivité pérennise l'emploi. Elle donne plus de pouvoir aux dirigeants quant à la gestion du personnel. Au sens large, la productivité ne peut être considérée comme un moyen de jauger l'efficacité et l'efficience de ressources utilisées en tant qu'intrants pour produire des biens dont l'organisation n'a besoin que si toutes les parties prenantes y participent. Un employé ne peut comprendre le sens et le bienfondé de la productivité que si et seulement si dans sa formation académique ou professionnelle, il y a eu un esprit de compétitivité entre les établissements assurant la formation, entre les enseignants assurant cette formation et surtout entre les étudiants inscrits à cette formation. C'est alors que l'esprit d'appartenance naît, la défense de l'éthique et de l'équipe à laquelle nous appartenons nous envahit. Ce n'est qu'à ce moment que la productivité au sein d'une organisation est totalement possible.

De manière générale, les éléments qui stimulent la productivité sont dus aux besoins de l'homme d'améliorer son existence. Ceci se manifeste par l'évolution de la science, de la technologie, de la qualité des ressources humaines et celle du système de gestion. Certes, il

existe d'autres éléments qui motivent la productivité à l'instar des infrastructures qui, bien développées appuient l'activité économique d'une organisation donnée. Tout compte fait, au regard de l'approche conceptuelle et définitionnelle qui précède, il est loisible de constater que dans le cadre de la formation de base en relation avec le rendement, la motivation dans une organisation exerce une influence avérée sur les rendements individuels et donc sur la performance professionnelle des employés. D'où la nécessité d'énoncer quelques théories soutenant ce rapport.

SECTION 2 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RELATION FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL

La notion du capital humain a été vulgarisée vers les années soixante suite aux travaux des économistes américains entre autres Schultz, Becker, Denison, Mincer. Le concept du capital humain s'inscrit dans un contexte où son importance dans l'activité productive d'une économie demeure irréversible. Le capital humain est donc un facteur clef de la croissance économique avec des effets de diffusion importants. Le différentiel de salaire entre agents économiques serait expliqué par le niveau d'étude ou le nombre d'années de formation ; en d'autres termes, le capital humain accroît le potentiel des individus en les rendant plus productifs d'où son importance et son rôle stratégiques dans une économie donnée. Dans cette section, il s'agira de revisiter d'abord le concept, les particularités, les travaux de Becker et les limites de la théorie du capital humain. Ensuite, de montrer les autres travaux complétant lesdits travaux.

II.1. Les explications de la théorie du capital humain

Il s'agira ici d'aborder le concept de capital humain, ses particularités, les travaux de Becker et ses limites.

II.1.1. Le concept de capital humain et ses particularités

❖ Le capital humain

Le concept de capital humain a été façonné par les travaux d'économistes comme Schultz (1961) et Becker (1975). Le point de départ de ce courant de recherche consistait à s'interroger sur le rendement de l'investissement en éducation pour un individu donné. Afin d'évaluer le retour sur investissement de l'éducation, les économistes ont tout d'abord tenté de cerner le coût afférent à l'investissement de la formation. De manière simplifiée, il correspond à la somme des frais de scolarité ou de formation et du coût d'opportunité lié à cette activité

(rémunérations sur le marché du travail auxquelles l'apprenant renonce en s'engageant dans une formation) (Chamak et Fromage, 2006). Le bénéfice attendu, quant à lui, se mesure par le surcroît de rémunération que l'apprenant peut obtenir sur le marché du travail tout au long de sa vie active. Ainsi, en investissant dans les études et la formation, les individus augmentent leur capital humain, en l'occurrence leurs aptitudes et connaissances ce qui permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs. Le marché du travail étant au centre du raisonnement économique appliqué au capital humain, de nombreux économistes du travail ont poursuivi et développé des recherches tendant à montrer que les niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associé à des salaires plus élevés mais aussi à des risques plus faibles de chômage (Mincer, 1974). Ce faisant, elles permettent de donner une appréciation tangible du taux de rendement de l'éducation.

D'autres économistes ont privilégié l'impact au niveau macroéconomique de l'augmentation du stock de capital humain dans une économie donnée. Le capital humain est ainsi perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement au même titre que les infrastructures de transport et de communication. Il est un déterminant de la productivité d'une économie (Romer, 1989; Foray, 2000).

❖ Les particularités du concept de capital humain

Le concept de capital humain remonte de très longtemps, depuis Smith (1776) ; le concept est donc assez « vieux ». Selon Smith, « un homme qui a dépensé beaucoup de temps et de travail pour se rendre propre à une profession qui demande une habileté et une expérience extraordinaire, peut être comparé à une de ces machines dispendieuses. On doit espérer que la fonction à laquelle il se prépare, lui rendra, outre les salaires du simple travail, de quoi l'indemniser de tous les frais de son éducation ». A travers ces quelques mots, Smith souligne l'importance des ressources humaines dans la croissance économique. L'éducation et la formation sont donc considérées comme des investissements que les individus effectuent rationnellement afin de constituer un capital productif inséparable de leurs personnes.

Toutefois, le concept du capital humain présente quelques singularités :

– La notion du capital humain traduit un certain individualisme. En effet, le capital humain est indissociable de son détenteur. Sa constitution et sa mise en œuvre impliquent la participation de l'individu auquel il est incorporé. Ceci explique l'importance du temps dans la formation ; pour se former, l'individu doit renoncer à des activités rémunérées. Les gains futurs

escomptés, c'est-à-dire le niveau de rémunération auquel l'individu pourrait prétendre dépendra de son niveau d'éducation ou de formation.

– L'investissement en capital humain est coûteux en temps et le délai de récupération du capital investi est limité par la finitude de la vie. Dans ce sens, le choix de se former dépend de la capacité des individus à valoriser cette formation et de l'importance des ressources qu'ils sont capables de mobiliser pour la financer, le niveau d'investissement optimal étant fortement individualisé.

II.1.2. Les travaux des précurseurs de Becker (1964)

Dans la logique Beckerienne, l'accumulation du capital humain passe par l'étude d'un choix inter-temporel effectué par les individus. En d'autres termes, l'individu détermine le montant de ses investissements qu'il doit effectuer dans le but de maximiser son gain futur ou son utilité inter-temporel. L'éducation est ainsi appréhendée chez Becker comme un investissement auquel il convient d'associer une durée de vie, une capacité et un risque. Dans cette analyse théorique, Becker tire plusieurs enseignements. D'une part, il formalise les choix d'éducation comme des choix rationnels d'agents optimisateurs, qui comparent la durée de leur cycle de vie, la valeur présente des gains à attendre de l'éducation et les coûts engagés (Boccanfuso et al, 2009) ; d'autre part, l'analyse soulève implicitement la question des modalités de financement des investissements en capital humain et les déterminants du taux de rendement de cet investissement. On pourrait affirmer dans cette logique que le capital humain est assimilable à du capital physique en matière de choix d'investissement. A la suite de Bialès, « la hiérarchie des salaires à long terme se traduira par le fait que les salariés les mieux valorisés seront logiquement ceux qui ont le plus investi en matière d'éducation et de formation. » (Bialès, 2008). L'éducation joue donc une fonction de sélection sur le marché des facteurs de production.

Globalement, l'analyse Beckerienne du capital humain s'attache à une explication des différentielles de salaires entre individus ; pour ce faire, une approche comparative des différents profils inter-temporels est effectuée entre individus pourvus en capital humain selon le nombre d'années d'études. Rappelons que c'est Becker qui a réellement fixé le cadre d'analyse conceptuel et théorique de l'approche du capital humain. Pour Becker donc, il existe une corrélation entre le niveau d'éducation et productivité d'une part et entre l'accumulation du capital humain et la croissance économique d'autre part. L'analyse Beckerienne recentre le

débat sur les déterminants de la croissance. Selon Becker, il existe « une forte relation de cause à effet entre l'amélioration de l'éducation ou du capital humain et la croissance économique. Cette relation de causalité prévaut également entre croissance économique et développement » (Keeley, 2007).

II.1.3. Les limites de la théorie du capital humain

La théorie du capital humain telle que nous l'avons appréhendée n'est pas exempte de réserves. La grande lacune de la théorie du capital humain relève de son caractère ambigu. En effet, l'absence d'instruction constitue un handicap pour la productivité, donc un facteur bloquant pour l'émergence économique. Il reste difficile néanmoins de déterminer quelle instruction supplémentaire provoque quelle productivité marginale. Du point de vue théorique, d'autres approches remettent en cause la logique du capital humain (les théories du filtre et du signal sont concurrentes du capital humain). Pour Arrow et Spencer, l'éducation joue plutôt un rôle de signal et de filtre et non d'accumulation de capital humain. Les exigences d'un emploi en termes de compétences ne sont pas déterminées à l'avance ni par l'employeur ni par l'employé. Le niveau d'éducation est donc souvent sans influence sur la productivité. En outre, dans le modèle de concurrence de Thurow² (1970- 1975), la logique du capital humain est remise en question. Thurow rejette l'hypothèse forte du capital humain qui suppose que l'éducation accroît la productivité de l'individu ; en ces termes, il affirme que : « la productivité n'est plus apportée par le travailleur mais elle est considérée comme faisant partie du poste de travail. Deux caractéristiques comptent dans l'entreprise : la capacité d'adaptation du travailleur à la structure de la firme et son efficacité à son poste de travail. Il existe deux marchés du travail, l'un interne à l'entreprise, l'autre externe. Pour recruter son personnel, un dirigeant peut recourir à l'un ou l'autre. Le premier est le moins coûteux mais il n'est pas toujours possible. Sur le marché externe, le niveau de formation considéré comme un gage d'ouverture d'esprit et d'adaptabilité constitue le premier critère de sélection ».

En plus, dans la théorie du capital humain, l'éducation est considérée comme un investissement auquel on associe des coûts et des avantages. Les seuls effets retenus dans l'analyse standard de l'investissement sont les coûts et les bénéfices observés sur le marché. Rappelons toutefois qu'un investissement est souvent associé à un risque de perte en capital ; du moment où l'éducation est vue comme telle, un investissement en capital humain peut être

² Lemelin C. (1998) « L'économiste et l'éducation »

associé également à un risque de perte en capital, alors que la théorie du capital humain ne parle que de gains associés à l'éducation (investissement en capital humain). Le concept d'investissement en capital humain soulève donc beaucoup de réticences. L'homogénéité d'un capital humain moteur de croissance économique ne fait pas l'unanimité chez de nombreux analystes.

A la suite de Hanushek et Kimko³ (2000), l'idée qu'une année d'éducation dans un pays donné procure un rendement identique dans un autre pays n'est pas toujours vérifiée (cas des pays riches et des pays pauvres). Ainsi, les travaux empiriques qui prennent en compte les indicateurs quantitatifs de l'éducation seraient biaisés, dans le sens où ils considèrent le capital humain comme un facteur de production homogène (Altinok, 2006). Il convient de rappeler que même si l'éducation contribue de façon irréversible à la croissance économique, cette contribution n'est possible que lorsque les structures économiques sont capables d'absorber tous les diplômés et apprentis. La théorie du capital humain oublie que la fonction première de l'école consiste à l'éveil des consciences et renforcer la cohésion sociale. La théorie du capital humain ne rend pas compte des effets de l'éducation sur les comportements privés et sociaux. « Elle⁴ ne s'intéresse pas au processus d'acquisition et de transmission des connaissances et des compétences, mais plutôt au revenu futur qu'elles engendrent ». Les questions relatives à l'adéquation et l'efficacité des systèmes éducatifs aux systèmes productifs n'ont jamais été abordées dans la théorie du capital humain. L'analyse du capital humain sous une approche économique de l'éducation paraît incomplète, voire inadéquate. La logique du capital humain est davantage axée sur l'individualisme méthodologique, ce qui voudrait dire qu'elle néglige la dimension sociale de l'éducation.

II.2. La théorie du Signal et la théorie sociologique de la sélection

Les courants de recherche qui remettent en question l'impact de l'éducation sur la productivité des individus.

II.2.1. La théorie du Signal

Spence (1973) est le premier pionnier de cette théorie. Pour lui, le problème central est que l'employeur ne connaît pas la productivité de l'individu qu'il va recruter. Il n'en connaît que

³ Gurgand M. (2004), « Quel est l'impact des politiques éducatives ? Les apports de la recherche »

⁴ Larré F. et Plassard J.M (2006) « l'enseignement dans tous ses états »

quelques caractéristiques les unes inaltérables (comme le sexe, la race, l'âge...) qu'il appelle indices, les autres contrôlables par l'individu, en particulier le niveau d'éducation, qu'il appelle signaux. En fonction de son expérience passée, l'employeur va associer telle combinaison d'indices et de signaux à tel niveau de productivité et donc de rémunération. Par exemple, en moyenne, un diplômé de telle école, de sexe masculin et de tel âge a atteint tel niveau de productivité. L'individu perçoit donc tel salaire, non pas à cause de sa productivité, mais grâce à ses études, de tel niveau, mais parce qu'il possède le signal qui permet à l'employeur de le classer dans telle catégorie et de penser qu'il peut le rémunérer à ce taux.

Thurow, (1975) quant à lui aborde le problème en termes de concurrence pour l'emploi. Dans cette nouvelle perspective, ce ne sont pas les travailleurs qui sont productifs mais l'emploi qu'ils occupent. Il s'agit alors d'adapter l'individu à cet emploi, ce qui nécessite une "formation" à l'intérieur de l'entreprise. Thurow estime que le coût de cette formation interne (essentiellement d'opportunité) est plus faible pour les individus éduqués ; dès lors, l'entreprise cherchera en priorité des individus à haut niveau de diplôme pour des emplois nécessitant une formation interne importante et dégageant donc une productivité plus élevée et les rémunérera plus. Ceci étant, Spence ne remet pas en cause le fait que l'éducation améliore la productivité de l'individu. Mais selon Arrow, (1973), le pas décisif est franchi puisque cette fois l'éducation est considérée simplement comme le moyen de donner un label à l'individu, révélant qu'il possède un certain niveau d'aptitude (et de motivation). Ces aptitudes (de type plutôt scolaire) étant fortement corrélées (mais pas confondues comme dans la théorie du capital humain) avec la capacité productive, les employeurs vont accepter de les rémunérer à un plus haut niveau. A la limite, l'éducation n'a donc aucun effet direct sur la productivité mais indique que l'individu doit être capable d'être plus efficace dans son emploi ; elle n'ajoute pas de valeur à l'individu, elle ne fait que la garantir pour le futur et sert donc à filtrer les individus susceptibles par la suite d'avoir une meilleure productivité. Il paraît tout de même discutable de retenir cette hypothèse pour toutes les filières de formation. Un nombre non négligeable de formations à caractère technique ou professionnalisées ont, de toute évidence, un impact immédiat sur la productivité des individus qui, de ce fait, seront immédiatement opérationnels dès leur entrée dans la vie active (on peut citer les formations techniques de type CAP-BEP, les baccalauréats professionnels, mais aussi bon nombre de BTS, les licences professionnelles, les DESS, les spécialités de médecine...).

Si Arrow, (1973) insiste sur les aptitudes individuelles que révèle l'institution scolaire, Gintis, (1971) raisonne en termes d'attitudes. Pour lui, l'école valorise et développe les attitudes

d'ordre et d'obéissance qui seront appréciées et recherchées par l'employeur dans la mesure où l'organisation technologique est marquée par la notion de hiérarchie (donc d'obéissance) et de division du travail (donc d'ordre). L'entreprise rémunérera mieux les individus éduqués car c'est une garantie pour elle qu'ils seront conformes au moule idéal, et donc plus efficace.

II.2.2. La théorie sociologique de la sélection

La théorie de la sélection remet en question la capacité qu'a l'éducation à entraîner une hausse de la productivité des individus. Son rôle est de reconnaître parmi le vivier des salariés, ceux bénéficiant a priori de meilleures aptitudes. Ces dernières sont perçues comme acquises par le biais d'un héritage socioculturel. L'éducation est représentée comme une institution favorisant la reproduction des élites. L'éducation a donc moins pour fonction de développer des aptitudes et des connaissances que de sélectionner les individus appartenant à l'élite sociale. Ce champ s'inscrit dans la lignée des travaux de la sociologie de l'école (Bourdieu et Passeron, 1968 ; Euriat et Thélot, 1995). Les thèses de Bourdieu et Passeron (1970) pour qui l'école est avant tout le lieu idéal de la "reproduction sociale" où la sélection se fait en fonction du système de valeurs de la classe dominante (et en particulier du patronat). Il n'est pas douteux, à cet égard, que cette dimension a beaucoup joué au début des années 70 en France au détriment des diplômés de l'Université, dont l'image quelque peu "contestataire" ne convenait guère aux entreprises. Mais, surtout maintenant, elle n'est qu'une dimension parmi d'autre susceptible d'influencer la politique de recrutement des entreprises. On peut aussi rattacher à ces raisonnements la théorie de la dualité du marché du travail proposé par Doeringer et Piore (1971). Dans la mesure, en effet, où certains individus, pour des raisons diverses n'ont pas les diplômes nécessaires, n'ont pas la carte de visite qui leur permet d'accéder aux emplois rémunérateurs, ils vont alors être condamnés à végéter dans le segment dit "secondaire" du marché du travail : emplois précaires, déqualifiés, sans perspective de formation interne. Seuls les diplômés peuvent avoir l'espoir d'entrer sur le segment "primaire" du marché. A l'évidence, la théorie sociologique de la sélection est une critique radicale de la théorie néoclassique du capital humain.

Conclusion

Au terme du présent chapitre, nous avons défini dans la première section les concepts clés de notre étude. Ainsi, dans cette section nous avons d'abord abordé les généralités sur les collectivités Territoriales. Ensuite l'approche conceptuelle de la formation de base et du rendement du personnel. Dans la deuxième section, trois théories ont été développées à partir de la revue de la littérature pour alimenter notre thème de réflexion : la théorie du capital humain, la théorie du signal et la théorie de la sélection. Il importe à présent de voir la situation actuelle de la formation de base et du rendement du personnel dans les Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun. En bref, il sera question de faire un état des lieux.

CHAPITRE 2 : FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES AU CAMEROUN : ETAT DES LIEUX

La ressource humaine est la première ressource pour la croissance et le développement de toute organisation. Une organisation peut avoir besoin de bâtiments, d'équipement et d'argent pour son fonctionnement, mais sans le personnel, ils ne servent à rien. Il est impossible d'avoir une commune sans personnel. C'est pourquoi, il est reconnu que c'est le personnel qui constitue une organisation, mais non pas les bâtiments et l'équipement. La gestion du personnel de manière archaïque, en faisant fi des normes minimales en matière de gestion des ressources humaines ne permet pas au processus de décentralisation d'avancer. Le capital humain est une ressource indispensable pour la mise en œuvre accélérée du processus de décentralisation au Cameroun. Les capacités des CTD en matière de ressources humaines sont évaluées simultanément par rapport à l'effectif du personnel dont elles disposent. Le principal problème au niveau local est le manque de ressources humaines disponibles au sein des CTD. Il y a un manque de personnel dans ces structures en général et une carence ou la réduction d'un personnel hautement qualifié dans certaines professions techniques du domaine de la gouvernance locale en particulier. Comparativement au gouvernement central et au secteur privé, les capacités des communes en ressources humaines restent relativement faibles et doivent être renforcées en qualité et en quantité. C'est ainsi que le Ministre Délégué à la Présidence chargé de la bonne gouvernance au Burundi a déclaré lors d'une interview que : « Dans notre pays, comme ailleurs en Afrique, le principal défi des ressources humaines est lié au manque de qualification du personnel pour mener à bien la mission assignée aux municipalités. » Ce chapitre porte notamment sur deux aspects précis. Le premier permet de faire une présentation claire de la situation actuelle des ressources humaines dans les CTD au Cameroun (Section 1). Et le second est de montrer clairement la relation entre la formation de base et le rendement du personnel dans les CTD au Cameroun (Section 2).

SECTION I : SITUATION ACTUELLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES AU CAMEROUN

La gestion des ressources humaines est le maillon le plus faible de la gouvernance locale et par conséquent la cause principale de la faible productivité des communes au Cameroun. Dans leurs efforts de plaider pour accélérer le processus de décentralisation et améliorer la gouvernance locale, les autorités municipales mettent un accent sur les défis à relever en

ressources humaines. Aussi, ils accordent la priorité à l'amélioration de leurs ressources, leurs capacités financières et fiscales, pour mieux assumer leurs responsabilités. Le principe de décentralisation consacré par la constitution de 1996, matérialisé par les réformes de 2004 et de nombreux autres textes ne peut se concrétiser comme prévu par le Président de la République que si nos CTD disposent de la main – d'œuvre compétente et requise. L'article 19 en son alinéa 1^{er} de la loi N°2004/17 du 22 juillet 2004 sur l'orientation de la décentralisation stipule que les collectivités territoriales décentralisées recrutent et gèrent librement le personnel nécessaire à l'accomplissement de leurs missions, conformément à la législation en vigueur. Le succès d'une organisation dépend dans une large mesure de la qualité de ses employés qui se mesure à l'aune de leurs performances. Les communes auront besoin de personnes compétentes et d'autres facteurs pour mener à bien leur mission de développement. En outre, les emplois à pourvoir dans les communes en général sont organisés suivant les indications générales définies par les tableaux-types annexés à l'arrêté N°00136/A/MINATD/DCTD du 24/08/2009. Dans les CTD au Cameroun, la gestion des ressources humaines connaît beaucoup de lacunes à savoir : l'absence de statut du personnel, le manque de formalisation dans les modes d'organisation et de fonctionnement et la démultiplication des centres de décision.

I.1. L'absence du statut du personnel

Le personnel en service dans les communes se regroupe en deux catégories : les fonctionnaires et agents de l'État mis à la disposition des communes pour emploi, et le personnel propre aux communes. Le personnel communal est actuellement régi, à titre provisoire, par les différents textes réglementaires relatifs au personnel de l'État, dont, notamment, le décret n° 78-484 du 9 novembre 1978 portant dispositions communes relatives aux agents de l'État relevant du Code du travail. Il n'existe donc aucun texte spécialement destiné aux carrières communales, bien que la loi n° 74-23 du 5 décembre 1974 portant organisation communale ait expressément prévu, en son article 181, un décret portant statut général du personnel communal. L'application des textes régissant le personnel de l'État aux agents communaux a entravé le développement souhaité de la fonction publique communale.

Il en résulte une crise du personnel communal, caractérisée par :

-L'inadaptation du personnel communal à ses fonctions, du fait de son niveau de qualification extrêmement faible, et de l'absence de repaires à respecter ; la précarité de la situation du personnel communal qui, bien que remplissant des fonctions de service public au même titre que les fonctionnaires de l'État, sont exclusivement régi par les règles propres au

droit privé et ne jouit pas de garanties professionnelles suffisantes. Les cas connus de licenciement du personnel au gré du magistrat municipal ou des recrutements non maîtrisés par les mêmes autorités constituent une illustration du caractère pervers de ce mode d'accès aux emplois communaux.

– L'insuffisance de performances de la plupart des communes camerounaises, qui apparaît comme la conséquence inévitable du faible niveau de qualification et de la situation juridique précaire du personnel des communes. Les fonctions communales, ignorées par la population active qualifiée, ne suscitent aucun engouement. Ceci a pour effet un niveau d'encadrement insusceptible de porter des résultats dans la recherche des moyens du développement du pays, auquel les communes doivent prendre une part importante.

– L'absence de mobilité du personnel communal à l'exception des agents qui occupent des fonctions de responsabilités par voie de nomination par actes des autorités de tutelle.

– L'absence d'un statut des personnels territoriaux qui est un véritable obstacle au développement des communes.

Aussi, la détermination des conditions relatives à la classification des emplois, au recrutement, au déroulement de la carrière, à la cessation d'activités, ainsi que celle des droits et obligations des agents est un impératif urgent pour la rationalisation des effectifs, en vue de mettre fin, à l'hétérogénéité qui a cours en ce moment.

I.2. Le manque de formalisme dans les modes d'organisation et de fonctionnement

Selon le « Guide du Maire et du Conseiller municipal », la performance des services est fortement tributaire de l'organisation et des personnes qui la composent. Une bonne organisation des services doit s'appuyer sur :

- ❖ la maîtrise des missions et compétences de la commune ;
- ❖ des objectifs politiques et techniques (plan de campagne, plan de développement, documents de planification, projets...) ;
- ❖ la connaissance de l'ensemble des personnels, de leurs profils et compétences (connaissances professionnelles, compétences opérationnelles, managériales, relationnelles...).

L'objectif à atteindre est en effet celui de la performance dont les critères sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence. L'absence de formalisation des modes d'organisation, tout comme des modes d'organisation mal ou pas du tout définis peuvent donc constituer un obstacle à la performance. Le consultant n'a trouvé aucun texte rendant obligatoire l'élaboration

d'un organigramme. Toutefois, plusieurs instructions de la tutelle donnent des orientations relatives à l'organisation des services, et le « Guide » précise le contenu de l'organigramme d'une commune.

L'analyse d'un échantillon a permis de constater que bon nombre de communes ne disposent pas encore d'organigrammes formalisés. Même là où des organigrammes formalisés existent, certains magistrats municipaux ne les respectent pas ; soit à cause du déficit en personnel, (consécutif par exemple à des affectations ou des départs à la retraite), soit à l'occasion des changements d'équipes, surtout si ceux-ci entraînent également un changement de couleur politique à la tête de la commune. Même les modes de fonctionnement pâtissent d'une grave absence de formalisation. Ainsi, il n'existe quasiment pas de Plan d'Organisation et des Effectifs (POE), ni même des effectifs cibles par services, ni des fiches de postes rappelant les attributions de chaque agent et ses relations avec les autres agents. Pareillement, les procédures de gestion sont soit lacunaires, soit déficientes. L'on peut citer à cet égard :

- les procédures de recrutement ;
- les procédures d'évaluation, d'avancement et de rémunération du personnel ;
- les procédures de définition des besoins de formation ;
- les procédures de tenue et d'archivage des dossiers ;
- les procédures de contrôle des présences et des quotas journaliers de travail.

Plusieurs collectivités ont tout de même mis au point un certain nombre de procédures de gestion efficace, surtout dans les communautés urbaines (la communauté urbaine de Douala par exemple à un règlement intérieur). Mais ces procédures de gestion demeurent non harmonisées.

Quant aux procédures disciplinaires prévues, elles sont rarement appliquées, à cause essentiellement des considérations politiques ou sociales. De manière générale, l'on note une grande pauvreté d'outils de gestion à la disposition du magistrat municipal, souvent obligé d'assurer un pilotage à vue. Tâche rendue encore plus difficile par la démultiplication des centres de décisions qui constitue une source de redondances et de conflits d'attributions entre les services.

I.3. La démultiplication des centres de décision, source de redondances et de conflits d'attribution entre les services locaux

Dans une commune, les centres de décision sont classés de la manière suivante : le conseil municipal, l'exécutif communal (le délégué du gouvernement ou le maire et ses adjoints), et les différentes structures qui forment l'administration locale sont organisées en

fonction de la chaîne hiérarchique découlant d'un organigramme. L'on note que dans de nombreuses collectivités, les différents centres de décisions ne participent pas d'une chaîne d'autorité unique.

➤ ***Le faible contrôle du conseil municipal sur les recrutements et les organigrammes.***

Juridiquement, l'assemblée délibérante est l'organe de droit commun. Le conseil règle par délibérations les affaires de la commune ou de la communauté. Il est également chargé de contrôler l'action du chef de l'exécutif. On peut à ce titre faire le constat d'un contrôle extrêmement faible, sinon inexistant du conseil municipal sur les recrutements, la politique des ressources humaines, et quelquefois sur les organigrammes.

➤ ***L'imprécision des arrêtés en matière de délégations de signature.***

Le passage de la mission dans les Communautés urbaines de Douala et Yaoundé, a permis de constater que les textes pris par les deux Délégués du gouvernement (arrêtés n°22/CAB/CUD du 23 novembre 2006 et n°187/CUY du 11 octobre 2006 pris respectivement par les DG de la CUD et de la CUY), disposent que leurs adjoints sont autorisés à signer les correspondances n'engageant ni la politique, ni les finances de la CU, en discriminant eux-mêmes les correspondances qui doivent être soumises à leur signature. Cette formule se retrouve dans la plupart des arrêtés consultés dans les collectivités de l'échantillon. Une délégation aussi imprécise peut être lourde de conséquences, car elle ne permet pas d'asseoir la collaboration entre les magistrats municipaux et leurs adjoints sur des bases claires et non équivoques, en raison notamment des contours flous des notions telles que la politique et les finances de la Communauté Urbaine. Seul un inventaire précis des signatures déléguées aux adjoints, par domaine de compétence, est de nature à garantir une collaboration saine entre membres de l'exécutif communautaire ou communal.

De même il nous a été donné de constater la délégation aux adjoints, notamment à la communauté urbaine de Douala, d'attributions relevant d'unités opérationnelles, sans considération de la spécialisation des tâches découlant de l'organigramme. A la lecture de l'arrêté n°22/CAB/CUD portant délégation de pouvoirs aux adjoints du délégué du Gouvernement de la Communauté urbaine de Douala, on observe que leur mandat n'est pas circonscrit à un rôle de suivi ou de contrôle, mais porte sur l'exécution de tâches confiées par l'organigramme à des directions et services opérationnels. A titre d'illustration, le 1er adjoint au DG de la CUD est chargé : (i) de la Coopération décentralisée qui, selon l'organigramme relève des compétences du Service de la Coopération, lui-même rattaché à la Division de la Communication, de la Coopération et de la Traduction ; (ii) de la circulation et du transport qui

relèvent du Service de la Circulation et des déplacements, rattaché à la Direction des Grands Travaux ; (iii) de la publicité et de l'espace virtuel de la CUD, qui relèvent d'attributions de la Direction des affaires économiques et financières, etc.

En outre, le Consultant souligne que le chevauchement et l'entrecroisement des attributions des adjoints du DG avec celles de plusieurs unités organiques relevant de responsables différents, ne sont pas de nature à garantir une collaboration saine et un fonctionnement harmonieux et efficace entre Adjoints du Délégué du gouvernement et Chefs des unités opérationnelles. Cette imprécision des arrêtés en matière de délégation de signature se retrouve également hors de la CUD et de la CUY, comme signalé ci-dessus. Dans certaines communes en effet, les maires ne souhaitaient pas effectuer de délégations de signature au bénéfice de leurs adjoints, au point d'être rappelés à l'ordre par le Ministre en charge de la décentralisation. Le consultant a également rencontré, hors de l'échantillon, des cas où un adjoint a refusé d'assumer les compétences qui lui ont été déléguées par le maire pour des raisons personnelles. Ça peut être un cas pathologique, qui illustre certaines difficultés de collaboration au sein de l'exécutif communal.

➤ *Des chefs de service aux attributions imprécises*

Les quelques organigrammes formalisés laissent apparaître des imprécisions quant aux attributions de certains chefs de services, et des chevauchements entre les responsabilités de quelques-uns d'entre eux. Il n'est certes pas question d'établir des distinctions étanches entre des responsables travaillant sur une matière commune à des fins collectives. Cependant, là où les effectifs le permettent, il peut être souhaitable de spécifier les contenus des principaux postes de travail.

SECTION II : ANALYSE DE LA RELATION FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES AU CAMEROUN

En règle générale, on constate que dans les petites municipalités, le personnel a tendance à être insuffisant en nombre et en qualifications. Des domaines tels que la promotion du développement économique local et les services techniques manquent souvent de personnel, bien que des agents de développement communal aient été recrutés et formés par le Programme National de Développement Participatif (PNDP) au cours de ces dernières années. Même à ce moment –là, la plupart d'entre eux sont devenus des hommes à tout faire et des secrétaires quasi

privés des maires. Cette partie est développée sur la base de nos hypothèses de recherche spécifiques que nous rappelons ici :

HS1 : Le plan de formation actuel a un impact significatif sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.

HS2 : La formation d'adaptation au poste agit significativement sur le rendement du personnel des CTD dans les communes de la ville d'Ebolowa.

Pour cela, nous verrons la relation existante entre le plan de formation actuel et le rendement du personnel, même le rapport qu'il y a entre la formation d'adaptation au poste et le rendement du personnel.

II.1. Le plan de formation actuel et le rendement du personnel

Il sera question ici de faire un bilan sur la situation actuelle la politique de formation des CTD au Cameroun.

II.1.1. Les opportunités de formation et incitations à la formation

Il est généralement admis que la formation est essentielle au rendement du personnel. Elle améliore également l'estime de soi du personnel. Alors que le personnel est censé être recruté sur la base de ses qualifications antérieures, c'est l'expérience professionnelle et le recyclage régulier qui rendent plus apte au travail. De nombreux employés communaux n'ont malheureusement jamais eu l'occasion de se perfectionner à travers des formations de courtes durées. La question est également de savoir s'il existe une incitation suffisante à la formation, compte tenu du fait que cette formation n'est presque pas suivie d'une promotion ou d'une valorisation du salaire, comme le révèle l'étude du CEFAM : en termes de rapport recyclage – promotion, 26,3% des ex-stagiaires ont suivi une formation de recyclage et ont été promus au même moment, 19,3% n'ont eu aucune des deux, 8,8% ont été promus mais sans valorisation du salaire, 22,8% ont suivi un recyclage mais n'ont pas été promus (Etude CEFAM Tracer, 2011).

D'après le consultant d'Agro consulting, les communes prévoient généralement des budgets pour la formation de certains de leurs agents au CEFAM. Parfois il n'y pas assez de places pour accueillir tous les candidats, ce qui réduit le nombre d'agent à former annuellement. Des fois aussi, des agents dont la formation a été supportée par une commune sont nommés à des postes de responsabilité dans d'autres communes ce qui contraint certaines collectivités à un véritable travail de Sisyphe. Malgré des dispositions réglementaires relatives à la formation

permanente ou continue dans la fonction publique de l'État et dont les communes auraient pu s'inspirer par d'autres types de formations, il n'y a pas de programme de formation sur le tas, ni de plans de développement des capacités. Dans l'échantillon analysé, aucune commune n'entretient de relations contractuelles avec le Fonds National de l'Emploi ni avec aucune autre structure de formation. Conséquence : la plupart des agents conservent leurs niveaux d'entrée dans la commune, lorsqu'ils ne finissent pas par le perdre, faute d'acquérir une expérience ou une expertise sur le terrain. A côté de la NASLA, nous avons également le Programme National de Développement Participatif (PNDP), le Programme National de Formation aux Métiers de la Ville (PNFMV), des universités d'Etat telle que l'université de Yaoundé II, les écoles de formation de l'enseignement supérieur de l'Etat telle que l'INJS, des écoles de formation privées de l'enseignement supérieur et des formations à l'étranger sur la gouvernance locale qui forment aussi assez en matière de collectivités territoriales.

II.1.2. La formation dans les CTD au Cameroun et les besoins de formation

La formation du personnel communal semble avoir peu préoccupé le Gouvernement depuis l'indépendance. L'ancien *Local Government Training Centre* qui fonctionnait à Buéa, au seul niveau de l'ex-État fédéré du Cameroun occidental, a été réorganisé par le décret n° 77/494 du 7 décembre 1977 portant création et organisation du CEFAM. Ce décret a conféré au CEFAM un statut qui le place à mi-chemin de l'établissement communal, qu'il est en fait, et du service extérieur de l'administration qu'il est en droit. La situation actuelle du CEFAM n'est pas exactement celle que prévoyait le décret de 1977 :

- Le cycle I, destiné à assurer la formation des cadres, n'a pas été mis en place.
- Le cycle III, prévu pour le perfectionnement, le recyclage des personnels administratifs et techniques, des responsables de la tutelle et des personnels chargés de l'état civil (officiers et secrétaires) a très peu fonctionné.
- Seul le cycle II existe véritablement et est destiné à la formation de l'encadrement intermédiaire dans les domaines administratifs et financiers.

Ainsi, depuis sa création, le CEFAM ne forme que le personnel de base. La conséquence en est que dans les communes, les niveaux de formation et de qualification sont faibles. L'absence de politiques de formation continue du personnel constitue un handicap dans la mesure où elle contribue à accentuer le nivellement par le bas des capacités des agents communaux. En effet, le nombre d'agents ayant pu suivre une formation continue est extrêmement limité. Ce constat

revient comme un leitmotiv dans les propos tenus par les édiles interviewés. Tous les domaines d'intervention sont concernés, et ces besoins concernent également pratiquement toutes les catégories de personnels.

On estime que sur les 12 000 employés municipaux du pays, seuls 30% environ ont la formation requise pour correspondre aux profils des tableaux types des emplois communaux. Il existe donc un déficit énorme de compétences pour faire face aux défis croissants de la décentralisation. Avec les élections prévues des conseillers régionaux, ce besoin s'avère davantage critique. Bien que les besoins en formation du personnel soient identifiés par le biais d'une évaluation, ces besoins en formation concernent les domaines suivants : la gestion des ressources humaines, les compétences en applications informatiques (Excel, traitement de texte, logiciel de comptabilité), le processus d'attribution des contrats, les supervisions des travaux, le contexte juridique, l'urbanisme et la gestion urbaine, la gestion des compétences et des ressources transférées.

II.1.3. La gestion de l'organigramme standard par les CTD au Cameroun

Par Arrêté N°00136/A/MINATD/DCTD du 24 Août 2009, le ministre de tutelle de l'époque à savoir le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation a fourni un organigramme générique et une définition complexe de l'emploi pour les communes. Celles-ci pourraient les adapter à leurs contextes spécifiques. Les études et les visites de terrain effectuées dans les communes, c'est le cas des récentes études menées dans les communes de Bafang, Baganté, Tiko et Mbalmayo (*C.F Le Programme de Décentralisation du FEICOM Villes Moyenne, 2018*), ainsi qu'un échantillon du diagnostic institutionnel communal effectué pour les municipalités lors de la préparation de plans communaux tendent à affirmer qu'il existe des organigrammes mais le personnel n'en a pas connaissance et ne dispose pas de document écrit sur la description de l'emploi. Les voies hiérarchiques et la structure hiérarchique ne sont pas respectées.

De nos jours, les collectivités n'ont pas encore investi sur les compétences transférées dans le cadre des lois de décentralisation. A titre d'exemple, les affaires sociales et culturelles sont sous-représentées avec seulement 6% des agents occupant un emploi dans ce domaine. Dans une moindre mesure, les services techniques sont également sous-représentés. A l'inverse, on observe un sureffectif dans les fonctions administratives et financières, qui représentent

respectivement plus du quart des agents territoriaux. Ainsi les fonctions supports concentrent-elles plus de 50 % des effectifs communaux.

Fort de ces constats, l'élaboration du répertoire des métiers communaux privilégie une approche par domaine d'activité, en référence aux champs d'intervention des collectivités. Il favorise la maille métiers/activités/compétences, en croisant à la fois l'analyse des organisations actuelles et les niveaux d'interventions potentiels des communes suites aux lois de décentralisation. Ainsi, pour chaque filière et famille professionnelle, le recueil et l'analyse des données se fondent sur l'approche de trois méthodes :

- La conduite d'entretiens auprès d'agents territoriaux, réalisés pour l'essentiel pendant l'enquête de terrain ;
- Une analyse documentaire relative à l'emploi et à l'organisation des communes de l'échantillon, en particulier leurs organigrammes et leurs fichiers des personnels communaux ;
- L'analyse de référentiels métiers africains et européens existants, notamment concernant les missions transférées aux communes camerounaises depuis les lois de juillet 2004, soit pour les filières « Développement et aménagement » et « Animation et services à la population ». En effet, les communes camerounaises ayant encore très peu investi ces nouvelles missions, les consultants n'ont pas pu privilégier une méthodologie d'investigation essentiellement fondée sur l'analyse des situations réelles de travail au sein des collectivités.

Au terme de cette analyse, le répertoire des métiers territoriaux comporte 32 métiers communaux clefs répartis en 7 familles professionnelles (Pilotage et management, Affaires générales, Affaires juridiques, Finances et contrôle de gestion, Ressources humaines, Système d'information et TIC, Relations publiques et Coopération) pour lesquels les activités, les compétences et les catégories d'emploi sont détaillées. Par ailleurs, les consultants ont complété ce premier travail par la proposition d'un cadre de réflexion sur les conditions de recrutement des agents communaux et sur les organigrammes, en tenant compte des facteurs liés à l'intercommunalité, à l'urbanisation, à la strate de population et à la localisation. Cinq organigrammes types ont ainsi été constitués selon les catégories concernées de communes : les petites communes, dont la population est inférieure à 25 000 habitants, ou le compte administratif inférieur à 100 000 000 CFA ; les communes d'importance moyenne, c'est-à-dire tous les chefs-lieux des départements et le reste des « communes classiques » ; les communes d'arrondissement ; les communautés urbaines autres que Yaoundé et Douala ; les communautés urbaines de Yaoundé et de Douala.

II.2. La formation d'adaptation au poste et le rendement du personnel

La gestion des ressources humaines est une discipline qui concerne la gestion des personnes au travail. Elle a pour rôle de déterminer le meilleur moyen d'encadrer les employés d'une organisation pour qu'ils soient en mesure d'atteindre leurs objectifs. Il s'agit du processus de planification, d'organisation, de recrutement, de renforcement des capacités, de délégation et d'évaluation des ressources humaines pour atteindre les objectifs fixés

II.2.1. Le recrutement du personnel

Le recrutement est le processus permettant d'obtenir un nombre suffisant de candidats les plus qualifiés afin de sélectionner les meilleurs. Ce processus devrait suivre les étapes prévues par le Code du travail. Une pratique transparente et responsable pour nos communes exigerait que le besoin (poste vacant) soit identifié et que le profil du personnel requis soit établi et publié avant l'entretien de l'embauche, conformément à la réglementation en vigueur. Les profils sont déjà définis par l'Arrêté N°00136/A/MINATD/DCTD du 24 Août 2009 portant emplois-types Communaux. Cependant dans nos communes, le processus de recrutement est à peine respecté, car chaque Maire ou Délégué du gouvernement recrute le personnel sans définir clairement les besoins ni les profils correspondants. Ce recrutement se fait souvent sous le fallacieux prétexte d'employés temporaires qui travaillent plusieurs années sans contrat pour certains et occupent parfois des postes de responsabilité importants et sensibles. Aussi les recrutements sont pratiquement laissés à la discrétion du Maire et l'on constate (un peu moins dans les grandes communes) une forte tendance au recrutement social. En effet, la détermination de profils de postes et l'organisation de tests de sélection sont assez rares. C'est dire que les critères de recrutement extraprofessionnels prédominent. Par conséquent, les communes se retrouvent avec une main d'œuvre abondante généralement triée et se métamorphosant en fonction de la coloration politique de l'exécutif communal, entraînant des contraintes sur la masse salariale et la mauvaise gestion des ressources humaines. C'est la raison pour laquelle le ministre de la Décentralisation a appelé les Maires et les Délégués du Gouvernement à mettre de l'ordre par la circulaire N°000398/L/MINDEDEVE/NG/DAJ du 22 janvier 2019.

Dans la plupart des cas, le recrutement dans les communes ne tient pas compte des besoins réels de ces dernières. Il ne se fait pas toujours sur la base du critère professionnel de qualification ou de compétence. Le personnel en service dans les communes se regroupe en deux catégories : les fonctionnaires et agents de l'Etat mis à la disposition des communes pour

emploi, et le personnel propre aux communes. Il s'agit ici d'évoquer les procédures de recrutement et de gestion des agents décisionnaires de la 1^{ère} à la 6^e catégorie qui constituent de loin la majeure partie des effectifs des communes camerounaises, ainsi que celles relatives aux personnels contractuels, de la 7^e à la 12^e catégorie, liés à la commune par un contrat de travail. Le recrutement dans les communes doit se faire dans le respect des normes en vigueur. Ainsi, tout recrutement doit être subordonné à l'inscription préalable au budget communal d'une dotation correspondant aux charges y relatives. Le recrutement est soumis aux visas préalables de la tutelle et des services compétents des ministères en charge du travail et des finances, respectivement.

Le visa de l'autorité de tutelle locale (le Préfet) est nécessaire pour tout recrutement, pour un contrôle de régularité, de légalité et d'opportunité, conformément aux dispositions pertinentes de l'article 33 du décret n° 77/91 du 27 mars 1977 déterminant les pouvoirs de tutelle sur les communes. Il en est également ainsi pour tout projet d'avancement ou de licenciement. S'agissant des contractuels communaux de la 7^e à la 12^e catégorie, le contrat de travail signé de l'employeur et de l'employé est soumis à l'approbation du ministre en charge de la tutelle sur les communes.

II.2.2. Le déploiement du personnel

Le déploiement du personnel doit être conforme à l'aspect poste-profil. Le personnel appelé à occuper un poste spécifique doit avoir le profil (qualification et expérience) correspondant à la description de la tâche à accomplir par ce personnel. Plusieurs études réalisées par les stagiaires du Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM) ont révélé que le déploiement médiocre et discrétionnaire du personnel était une des raisons du faible rendement et de la démotivation sur le lieu du travail.

Dans une étude de suivi post – formation réalisée par le CEFAM, un nombre important d'ex-stagiaires (42,3%) a déclaré qu'ils ne travaillent pas du tout dans leur domaine de formation ; 23,7% ne travaillent que partiellement dans ledit domaine alors que 18,6% travaillent dans leur domaine de formation. Il faudrait également tenir compte du fait que les nominations du personnel communal aux postes de responsabilités, par le ministère de la décentralisation et du développement local, éloignent souvent l'employé de sa municipalité d'origine qui l'a soutenu financièrement. Dans de telles circonstances, comment les communes peuvent-elles récupérer les investissements financiers réalisés dans le personnel et le temps perdu en matière de formation lorsqu'il s'agit d'un stagiaire du CEFAM ?

Outre, plusieurs études diagnostiques sur les institutions communales réalisées lors de l'élaboration de plans de développement communal et de renforcement des capacités communales relèvent que certains services sont en sous-effectifs tandis que d'autres abondent de personnel oisif.

II.2.3. Le rendement et l'évaluation du personnel

Le rendement du personnel dépend de plusieurs facteurs, notamment le cadre du travail, les incitations, les capacités, etc. Pour évaluer le rendement du personnel, il faut fixer des objectifs de rendement, évaluer régulièrement le taux de réalisation et en informer le personnel. Dans les communes, la planification des travaux devrait être coordonnée par le Secrétaire Général et le Trésorier Municipal, chacun agissant dans son domaine de compétence. Dans de nombreuses communes, il n'existe aucune preuve écrite de cette pratique et aucune coordination entre le Trésorier et le Secrétaire Général en matière de gestion du personnel. Il est clair que lorsque la planification n'est pas documentée, il est difficile de suivre les performances et l'évaluation objective devient donc problématique. L'absence de manuel de procédure aggrave cette situation.

Bien que le rendement du personnel dépende fortement des qualifications et de l'expérience, il est également admis que le cadre de travail contribue de manière significative aux performances du personnel. L'existence d'un cadre de travail et d'outils appropriés (bureaux, papeterie, mobilier, ordinateurs, véhicules, vélos, etc.) ; d'un environnement propice et harmonieux ; d'une culture institutionnelle favorable (c'est le cas des séminaires d'imprégnation, réunions de services et de directions régulières, communication fluide et ouverte, leadership inclusif) ; l'existence de tout cela disions-nous concoure à l'amélioration des performances du personnel.

Tout ce qui précède doit être renforcé avec le respect et la mise en œuvre de la promotion et d'autres mécanismes d'incitation, par exemple la mise en application du décret présidentiel de 2014 portant augmentation des salaires de 5%. Il va sans dire que le paiement régulier des salaires et des indemnités est essentiel pour le rendement du personnel (**Assises Générales de la Commune, 2019**).

Cependant, certains domaines de compétences souffrent plus particulièrement de l'absence d'effectifs et surtout d'effectifs qualifiés. Ainsi il existe une forte disparité entre le taux d'encadrement des services financiers (1 responsable pour 4 agents) et administratifs (1 responsable pour 10 agents) et ceux des services techniques.

En effet, les services techniques sont les plus mal lotis, cumulant un faible taux d'encadrement (de 0 à 1 responsable pour 10 agents) et une proportion très forte d'agents non qualifiés (77% des agents ayant un niveau CEPE ou inférieur). Le niveau de formation des agents varie ainsi en fonction des trois grands domaines de compétences des services communaux identifiés : affaires administratives, affaires financières et services techniques. Les services financiers rassemblent le plus de diplômés : 55% des agents affectés à cette fonction ont un niveau de formation supérieur ou égal au BEPC et 32% ont un niveau supérieur ou égal au baccalauréat. Les services administratifs concentrent des agents assez peu diplômés : seuls 16% d'entre eux ont un niveau supérieur ou égal au baccalauréat et près de 70% sont sans diplôme ou avec un niveau CEPE. Enfin, les agents diplômés sont sous-représentés au sein des services techniques : seuls 11% ont un niveau Bac ou supérieur, 23% d'entre eux sont diplômés du secondaire et les agents n'ayant aucun diplôme représentent plus de la moitié des agents (53%).

Les fonctions de contrôle sont quant à elles encore quasi inexistantes au sein des collectivités, notamment les plus petites. Le contrôle de performance ou des missions d'audit par exemple, et même le contrôle d'exécution de plans d'actions ou la simple évaluation des politiques locales ont été considérés par certains magistrats municipaux interrogés par le consultant comme des idées généreuses dont ils aimeraient d'abord voir la pratique généralisée dans les services déconcentrés de l'État. Les diagrammes ci-après illustrent ces différentes situations (*Cf. Agora Consulting / Axes Management Rapport Final, 2008*).

In fine, il était question dans ce chapitre de faire un état des lieux de la formation de base et du rendement du personnel dans les CTD au Cameroun. Pour cela, dans la première section, nous nous sommes attardés sur la situation actuelle des ressources humaines dans les CTD au Cameroun qui repose sur l'absence du statut du personnel ; le manque de formalisme dans les modes d'organisation et de fonctionnement ; la démultiplication des centres de décisions. Tandis que dans la seconde section, il était question d'établir une relation entre la formation de base et le rendement du personnel dans les CTD au Cameroun. C'est pourquoi, nous sommes passés par les hypothèses de recherche spécifique. Ainsi, pour ce qui est de l'inadéquation formation-emploi et rendement du personnel, nous avons évoqué : le recrutement du personnel, le déploiement du personnel, le rendement et l'évaluation du personnel. Entre autre pour ce qui est de la politique de formation actuelle et du rendement du personnel, nous avons présenté les opportunités de formation et les incitations à la formation ;

la formation dans les CTD au Cameroun et les besoins de formation ; la gestion des organigrammes standards par les CTD au Cameroun. Qu'en est-il de l'analyse empirique de l'efficacité de la formation de base sur le résultat du personnel des Communes de la ville d'Ebolowa ?

Dans cette première partie qui s'achève, nous avons présenté au chapitre premier les aspects conceptuels de notre thème, développé les fondements théoriques qui mettent en relation la formation de base et le rendement du personnel. Le deuxième chapitre a été consacré à l'état des lieux de la formation de base et du rendement du personnel dans les CTD au Cameroun, ce qui nous a permis de voir d'une part la situation actuelle des CTD au Cameroun et d'autre part la relation existante entre la formation de base et le rendement du personnel dans les CTD au Cameroun.

IIème Partie : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'EFFICIENCE DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT DU PERSONNEL DES COMMUNES DE LA VILLE D'EBOLOWA

La mondialisation des échanges, la rapidité de la croissance des technologies et le rythme accéléré des réformes institutionnelles nécessitent des ajustements importants dans la structure organisationnelle de nos administrations. Les communes de la ville d'Ebolowa n'échappant pas à cette évolution, œuvrent pour le renouveau de l'action publique par des réformes institutionnelles et le perfectionnement de ses ressources humaines afin d'augmenter les performances organisationnelles et le rendement du personnel.

Cette deuxième partie est constituée de deux chapitres. D'abord le troisième chapitre intitulé cadre d'étude et approche méthodologique de la formation de base sur le rendement du personnel qui nous permettra de présenter le cadre physique de l'étude c'est-à-dire le milieu professionnel à travers lequel nous avons mené notre étude. Ensuite, le quatrième chapitre qui sera consacré au cadre opératoire de l'étude, c'est là que nous allons présenter, analyser et interpréter les résultats de nos données et faire des recommandations.

CHAPITRE 3 : CADRE D'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT DU PERSONNEL

Le travail de recherche scientifique classique est un effort analytique, rigoureux, progressif et systématique d'éclaircissement d'une situation, d'un fait ou d'un ensemble de faits à l'aide d'outils et de techniques spécifiques. Cet effort va de l'identification et la définition du problème jusqu'à l'aboutissement à une ou plusieurs solutions ou possibilités de dépassement de la situation initiale (meilleure connaissance, correction, amélioration, transformation ...). C'est donc ainsi un travail qui peut prendre de quelques heures à plusieurs années, voire plusieurs décennies avant d'aboutir. Néanmoins, quel qu'il soit, il se base toujours sur des préalables et des exigences héritées des sciences de la nature Ce chapitre est divisé en deux sections, une première sur la présentation du cadre d'étude, une deuxième sur l'approche méthodologique où nous verrons la définition des variables, présentation du logiciel utilisée, test des hypothèses et de la statistique utilisée.

SECTION I: PRESENTATION DES COMMUNES DE LA VILLE D'EBOLOWA

La présentation des communes de la ville d'Ebolowa se fera suivant les points suivants : l'historique, l'organigramme, le cadre juridique du personnel et les ressources.

I.1. Historique et missions des Communes de la ville d'Ebolowa

Les CTD au Cameroun sont : la région et la commune. Ebolowa est une région du Cameroun et elle est située au cœur de la forêt équatoriale. C'est le chef-lieu de la région du Sud et du département de la Mvila. Elle ville est limitée au sud par Ambam, au nord par Mengong, à l'ouest par Biwong-bané et à l'est par la ville de Mvangan. Elle couvre une superficie de 47 191 km². Selon le dernier recensement, sa population est de 1 800 000 habitants. Créée par l'arrêté n°3420 du 10 Décembre 1947, portant promulgation de la loi du 18 Novembre 1947 réorganisant le régime municipal au Cameroun. Autrefois appelée Commune Urbaine d'Ebolowa, elle changera de statut deviendra tour à tour et au fil du temps : d'abord la commune mixte urbaine d'Ebolowa, après la commune de plein exercice d'Ebolowa, ensuite la commune urbaine d'Ebolowa et la commune urbaine à régime spécial d'Ebolowa au lendemain du 25 novembre 1993.

Le processus de décentralisation suivant son cours, le Décret N°2008/023 du 17 janvier 2008 créera dans l'agglomération d'Ebolowa, une communauté urbaine dénommée « Communauté Urbaine d'Ebolowa ». Cette communauté qui prend l'appellation de Ville d'Ebolowa est composée de deux communes à savoir : La commune d'Ebolowa 1^{er} situé à Ebolowa-Si et la Commune d'Ebolowa IIème dont le siège se trouve à Angalé. La communauté urbaine d'Ebolowa est dirigée par un exécutif communal qui a à sa tête un délégué du gouvernement encore appelé le Maire de la Ville assisté de ses adjoints. Tandis que dans les communes d'arrondissements sont dirigés par des conseils municipaux ayant à leur tête chacun un maire et ses adjoints.

Les communes ont pour principale mission le développement local et l'amélioration du cadre et des conditions de vie de ses habitants. En effet, ses principales préoccupations sont la promotion du bien-être des populations locales, la promotion des activités économiques, le développement social, sanitaire, éducatif, sportif et culturels des populations, le développement durable, la gestion des ressources naturelles et l'élaboration des plans d'aménagement territorial adéquats. Ses partenaires sont : l'Etat, les ONG, les associations et les coopérations.

I.2. Organigramme des Communes de la ville d'Ebolowa

La CUE est organisée autour de plusieurs familles professionnelles constituées de sept directions. Elle fonctionne ainsi qu'il suit :

- **Le secrétariat général**

Il est composé d'un bureau d'ordre du courrier et d'un secrétariat du secrétaire général. Il est chargé d'assister le Maire de la ville dans la mise en œuvre de sa politique municipale, de l'assister le maire dans ses fonctions administratives, de coordonner et animer les services municipaux, de représenter la collectivité au gré des besoins, de coordonner les activités des directeurs et chefs de services municipaux, de représenter le maire à certaines réunions internes et externes à l'institution municipale, de donner un avis sur certaines questions touchant à la gestion administrative de la commune, de préparer les actes et décisions du Maire après vérifications de leur légalité.

- **Le cabinet du maire de la ville**

Il comprend : le secrétariat particulier, la communication et relations publiques et le bureau de l'Etat civil. Cette direction est chargée de la gestion des affaires réservées du maire de la ville, de la gestion des états civils, de l'enregistrement, du traitement, du classement, de

la diffusion et du suivi du courrier confidentiel ; des audiences du maire ; du protocole et du déplacement du maire.

- **La recette municipale**

A la CUE, elle est rattachée au contrôle financier, au bureau des engagements des comptables et juridiques, au bureau de la solde et de la pension et au service de la comptabilité matière. Elle veille à la bonne application des procédures gouvernementales d'établissement des recettes fiscales. Aussi elle fait le compte des recettes du service et tient les statistiques de la recette des directions financières.

- **La direction des affaires administratives et des ressources humaines**

Elle comprend : la division des affaires générales, le service du personnel et de la formation professionnelle, le service des affaires juridiques et du contentieux, le service du tourisme jeunesse, des activités sociales culturels et le service des sports. Cette direction est chargée de suivre les dossiers à implication juridique (contrat de travail et d'assurances), et représente la CUE dans les affaires judiciaires et contentieuses avec les tiers. Elle participe aussi à la définition des orientations stratégiques en matière de développement touristique et le pilote et coordonne les projets de développement touristique.

- **La direction des affaires économiques et financières**

Elle est constituée des services suivants : la coopération et partenariat, l'assiette fiscale, le bureau des engagements, le bureau du budget et du contrôle de la dépense, le bureau de la gestion du contribuable et du fichier. Elles sont chargées de rechercher les partenaires pouvant accompagner la CUE dans la réalisation des projets ; d'étudier la faisabilité des projets et leurs priorités et propose au maire de la ville ; d'assurer la bonne application et le bon respect des engagements de la CUE vis-à-vis des autres acteurs et ses tiers ; de veiller à la transparence dans la passation des marchés publics ; d'examiner et de vérifier les documents pour les soumissionnaires.

- **La direction des services techniques**

Elle regroupe les services suivants : la division des réseaux et de l'hydraulique, le service des réseaux, le service de l'architecture et des permis, le service des projets et d'assainissement, le service architecture et projet, le service de la promotion des infrastructures, le service des équipements d'intérêt communautaire. Elle est chargée de récolter les fonds sur les infrastructures et les met en valeur (marchés, stades, routes...); de réhabiliter les infrastructures, de conseiller les élus sur la politique de programmation, de l'exploitation, et de

l'entretien, d'élaborer les termes de références pour leurs études et suit leurs réalisations ; d'organiser les campagnes de sensibilisation et d'éducation des populations en matière d'hygiène ; de piloter les projets communaux relatifs à l'hygiène publique ; de vérifier l'application des normes d'hygiène dans les lieux publique.

- **La police municipale**

Elle assure la sécurité des populations dans la ville.

L'organisation des communes d'arrondissement de la ville d'Ebolowa est la suivante :

- ✓ **Le secrétariat particulier**

Il comprend : le secrétariat du maire et le bureau du protocole. Il est chargé de : la gestion des affaires réservée du maire, de l'enregistrement, du traitement, du classement, de la diffusion et du suivi du courrier confidentiel ; des audiences du maire ; du protocole et du déplacement du maire.

- ✓ **La cellule de communication**

Il est chargé de d'élaborer et de proposer une stratégie de communication municipale ; de conseiller et d'assister les élus et les responsables en matière de communication ; d'établir et d'entretenir les relations entre la municipalité et les médias ; de donner une bonne image de la municipalité par une forme de communication adéquate ; de diffuser les informations sur les activités de la commune; de rédiger les discours du maire ; de rédiger et de diffuser les communiqués de presse sur les activités de de la commune.

- ✓ **La cellule de la coopération et du développement local**

Il est chargé d'assister et conseiller le maire et les élus dans l'établissement et la gestion des accords de jumelage et de coopération ; d'assister les services concernés par les accords et les partenariats extérieurs ; de veiller à l'exécution correcte des accords ; de rédiger les projets de coopération avec les partenaires extérieurs, d'effectuer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des accords de jumelage et de coopération ; d'apporter un appui aux partenaires extérieurs dans le cadre de la gestion des accords de jumelage et de coopération ; des relations avec les comités d'animation et de développement.

- ✓ **Le Bureau de la comptabilité-matière**

Ce bureau est chargé de participer à l'approvisionnement des services en fournitures et matières ; d'enregistrer et tenir le fichier des biens meubles et immeubles ; de suivre leur utilisation en tenant une fiche de tous les détenteurs ; de réceptionner et gérer les stocks de

fournitures, stocks de produits achetés et offerts ; de faire les inventaires du patrimoine matériel, mobilier et immobilier de la commune ; d'évaluer la qualité des fournitures et matériels.

✓ **Le secrétariat général**

Le secrétaire général est le principal collaborateur du maire. Il assiste celui-ci dans l'accomplissement de sa mission. A cet effet, il est chargé : de de coordonner et d'animer les actions de l'ensemble des services de la mairie ; de recevoir du maire des directives relatives à la conduite des affaires de la commune, et à la détermination des grands objectifs municipaux ; définir et codifier les procédures internes de la commune ; préparer les sessions du conseil municipal et en assure le secrétariat ; de préparer le budget et élabore le compte administratif de la commune.

✓ **Le service des affaires générales**

Ce service comprend un bureau des ressources humaines et du contentieux. Il est chargé de la mise en œuvre de la politique de gestion et suivi de la carrière administrative du personnel ; de la tenue du fichier du personnel ; de l'application des dispositions légales et réglementaires régissant le personnel ; du renforcement des capacités du personnel ; de la conception d'une politique de ressources humaines et de recrutement ; de la préparation des commissions paritaires d'avancement et de discipline ; de la préparation aux distinctions honorifiques ; de la préparation des actes administratifs de gestion du personnel ; des relations avec la CNPS, l'inspection du travail, les organisations syndicales .

✓ **Le service de l'état civil et de la démographie**

Il comprend : le bureau d'état civil et le bureau des archives d'Etat civil et de la démographie. Il est chargé de : participer à la définition des orientations stratégiques et matière de population ; organiser l'accueil et l'information au public ; organiser le suivi de la liste électorale et des scrutins ; organiser le recensement des populations ; évaluer la politique de la population de la collectivité, promouvoir le service ; superviser les gestionnaires des cimetières ; coordonner le travail des agents d'état-civil ; constater les naissances, les mariages et les décès ; recevoir les requêtes d'état-civil et les instruire ; sécuriser les archives de la municipalité et des questions de démographie.

✓ **Le service économique et financier**

Il comprend : le bureau du budget, des affaires financières ; le bureau de l'assiette fiscale et de la promotion économique et le bureau des transports à titre onéreux. Il est chargé de l'élaboration de la mise en œuvre, du suivi du budget ; de donner son avis sur les questions financières concernant la commune ; de l'élaboration du compte administratif de la commune ;

d'assurer l'approvisionnement en matériel des services ; de la centralisation et de l'exploitation des certificats de recettes et des dépenses ; du suivi des bases d'imposition ; de l'optimisation des recettes de la commune et de veiller à la bonne marche des activités liées aux transporteurs à titre onéreux.

✓ **Le service technique de l'aménagement et du développement urbain**

Il est chargé de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de la politique municipale en matière d'aménagement urbain ; d'organiser le contrôle sur le respect des plans d'urbanisme ; de programmer des plans d'aménagement, de la construction et des occupations des sols ; d'instruire les dossiers d'autorisation de construire ; de préparer les commissions internes de vérification des dossiers et leur instruction ; et de préparer les actes d'urbanisme. Il comprend : le bureau de l'urbanisme et de la construction, et le bureau des voiries, réseaux et entretien du patrimoine.

✓ **Le service d'hygiène, de salubrité et de l'environnement**

Il est chargé de veiller au respect des règles d'hygiène et salubrité ; des missions d'inspection sanitaire dans les lieux publics et les habitations ; d'assurer la sécurité, la tranquillité et la salubrité publique. Il comprend le bureau d'hygiène et salubrité et le bureau de la protection civique et de l'environnement.

✓ **Le service social et culturel**

Ce service comprend : le bureau de l'éducation, de la culture, de la santé et de l'action social et le bureau de l'animation, jeunesse, sport et loisirs. Il est chargé de l'élaboration, de l'exécution et du suivi de la politique du développement social de la commune notamment en faveur des groupes sociaux vulnérables, des actions de solidarités diverses, des actions de promotion du développement culturel, sanitaire, éducatif et sportif de l'arrondissement ; de l'étude des demandes d'aide à caractère social adressées au maire ; du soutien aux personnes malades du VIH Sida et autres ; de la gestion des conflits conjugaux et de la promotion de la culture.

✓ **Le bureau de la maintenance et de l'informatique**

Ce bureau est chargé de la promotion des activités sportives et des loisirs dans l'arrondissement, du suivi de la gestion et de l'animation des établissements scolaire de l'arrondissement.

✓ **Le bureau d'ordre et du courrier**

Il est chargé de l'accueil des usagers, de la répétition du courrier et des actes administratifs ; de la transmission du courrier interne et externe ; de la mise en forme des actes

administratifs ; du suivi des correspondances externes de la commune ; du classement et de l'archivage des documents administratifs.

✓ **Les services déconcentrés**

L'article 59 de la loi fixant des règles applicables aux communes disposent que des adjoints spéciaux peuvent être institués dans les localités éloignées ou enclavées.

✓ **La recette municipale**

Elle est placée sous l'autorité d'un receveur municipal nommé par arrêté conjoint du ministre en charge de la décentralisation et du ministre en charge des finances. Le receveur municipal est chargé de recouvrer les recettes et de régler les dépenses ordonnancées par le maire ; aussi d'assurer la garde et la gestion des fonds et valeurs de la commune. Elle comprend : le bureau de la comptabilité et de la caisse.

I.3 – Ressources des CTD de la ville d'Ebolowa

Elles sont constituées des ressources humaines et des ressources financières.

➤ **Les ressources humaines des CTD**

Il s'agit de l'ensemble des personnels de la communauté Urbaine d'Ebolowa et des deux communes d'arrondissement à savoir : Ebolowa 1^{er} et Ebolowa 2^{ème}. La CUE compte près de 120 employés, la commune d'arrondissement d'Ebolowa 1^{er} compte plus de 30 employés et celle d'Ebolowa 2^{ième} compte près de 50 employés. Dans chacune de ces communes, les cadres sont très peu représentés, on retrouve plus d'agents d'exécution que d'agents de maîtrises et de cadres.

➤ **Les ressources financières des CTD**

L'article 22 de la loi de 2004 d'Orientation de la Décentralisation dispose que : « Les ressources nécessaires à l'exercice par les CTD et leurs compétences leurs sont dévolues soit par le transfert de fiscalité, soit par dotation, soit par les deux à la fois. Ainsi, les recettes des CTD proviennent de plusieurs sources à savoir :

- Le transfert de la fiscalité avec les impôts communaux, les taxes communales, et les taxes des régions.
- Les deux types de dotations que les communes reçoivent de l'état sont : la dotation générale de décentralisation et les crédits transférés ou transfert budgétaire.
- Les ressources d'intercommunalités et de péréquation

- Les autres ressources sont : les produits de l'exploitation du domaine et des services communaux ; des emprunts, dons et legs ; des subventions ; des ressources issues des activités génératrices de revenus.

I.4 - Cadre juridique du personnel communal de la ville d'Ebolowa

La loi de 2004 sur l'orientation de la décentralisation prévoit que les CTD recrutent et gèrent librement le personnel nécessaire à l'accomplissement de leurs missions. Ces personnels sont appelés des agents communaux. Il faut en outre préciser que le décret de 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat relevant du code du travail, modifié et complété par le décret du 3 mars 1982 précise que dans le cadre de la mise en place du syndicat des Communes, le personnel peut être recruté pour remplir certaines missions. Ces personnels sont dès lors soumis au même régime que celui applicable aux Communes. L'arrêté rendant exécutoires les tableaux-types des emplois communaux permet aux communes de mieux organiser leur fonctionnement.

A côté de ces catégories de personnels, les fonctionnaires et autres agents de l'Etat peuvent être affectés ou détachés auprès des Collectivités Territoriales Décentralisées. Ces derniers demeurent cependant régis par le statut général de la fonction publique ou le code du travail selon les cas. Aussi, le Code Général des CTD ne prévoit que la formation des élus locaux. L'élu local a droit à une formation adaptée à son mandat. Dans les trois (03) mois qui suivent son élection, l'organe délibérant de la Collectivité Territoriale adopte un plan de formation des élus locaux. Il détermine les orientations, les priorités et les crédits ouverts à ce titre. Le tableau récapitulatif des actions de formation des élus locaux financées par la Commune ou la région est annexé au compte administratif. Une formation est obligatoirement organisée au cours des six (06) premiers mois du mandat pour les membres de l'Exécutif et les présidents des commissions de l'organe délibérant. L'élu local salarié, bénéficiaire d'une formation de la part de sa Collectivité Territoriale est tenu d'adresser une demande écrite à son employeur dix (10) jours au moins avant le début de ladite formation.

Un décret du Chef de l'Etat signé le 2 mars 2020, a créé la National School of Local Administration (NASLA). La National School of Local Administration a pour mission d'assurer la formation professionnelle dans les domaines de compétences et spécialités de l'administration locale conformément aux orientations définies par le gouvernement. La NASLA est un établissement public à caractère administratif et professionnel doté de la

personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle sera administrée par un conseil d'administration et une direction générale nommée pour un mandat de trois ans renouvelables deux fois. Cette école a vocation à former les cadres supérieurs de l'administration locale, les cadres moyens de l'administration locale et les agents spécialisés de l'administration locale. La NASLA assure, en plus, la formation continue dont la durée ne peut excéder six (06) mois ; des formations spécifiques dont la durée ne peut excéder trois (03) mois. Cette dernière catégorie vise les élus locaux, les personnes exerçant la tutelle sur les collectivités territoriales décentralisées, les personnels des services techniques/sociaux et les agents chargés de l'état civil. La NASLA a aussi pour rôle d'évaluer avec les collectivités territoriales décentralisées, leurs établissements, syndicats ou regroupements, les besoins en formation dans l'administration locale, puis élaborer des plans de formation subséquente.

SECTION II : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT SUR PERSONNEL

La validité de toute étude repose sur la méthodologie suivie pour la conduire. En particulier, cette méthodologie concerne les démarches suivies pour obtenir les principaux matériaux de l'étude que sont les données, ainsi que les procédures de leur traitement. Il est question de présenter le choix méthodologique de la recherche, orientation méthodologique adoptée, les différents types d'étude, choix du type et de l'approche retenu pour notre recherche, opérationnalisation des hypothèses de recherche : approche conceptuelle et enfin le processus d'échantillonnage.

II.1. Orientation méthodologique adoptée

La méthodologie est le cadre qui favorise la constitution des connaissances (Gavard-Perret et al, 2009). Quant à la méthode scientifique, elle revient à élaborer des outils et techniques de recherche. En général elle favorise l'obtention des données crédibles en rapport avec l'élément, objet de l'investigation et le problème principal. Face à la difficulté que révèle le choix de la méthode de recherche la collecte et l'analyse des données, deux méthodes sont couramment utilisées : la méthode qualitative et celle dite quantitative. Une étude quantitative est une analyse qui mesure les comportements ou opinions des consommateurs (grand-public, décideurs dans les entreprises, internautes, etc).

Les études quantitatives sont utilisées par les industries, les commerçants, les institutions (voire les associations) dans un but précis. Par exemple, les fabricants de biscuits vont

utiliser les études quantitatives pour connaître un comportement ou son évolution face à un produit de biscuiterie. Alors qu'un département de l'État peut utiliser les études quantitatives pour connaître la volonté des habitants de ce département face à un sujet d'utilité publique. Souvent, une étude quantitative est précédée par une étude qualitative. En effet, elles sont complémentaires et n'ont pas le même objectif. L'étude qualitative met en avant les comportements et opinions de certains consommateurs, alors que l'étude quantitative mesure la quantité de consommateurs qui ont un certain (même) comportement, afin de se faire une idée concrète de la pensée générale. L'étude quantitative est donc un dénombrement et une validation des hypothèses précédemment définies dans l'étude qualitative.

NB : L'étude quantitative est ainsi un dénombrement et une validation des hypothèses précédemment définies dans l'étude qualitative c'est-à-dire que toute étude quantitative est toujours précédée d'une étude qualitative, mais dès l'instant où l'on passe à la validation des hypothèses pour une confirmation ou une infirmation, la recherche quantitative prend le dessus sur le côté qualitatif, d'où notre recherche retenue ici est une recherche quantitative

– **Variables codées informatiquement afin d'être exploitables pour l'analyse statistique**

La question qui se pose est de savoir comment transformer une série de questions et de réponses en variables codées informatiquement afin d'être exploitables pour l'analyse statistique pour produire des fréquences ou pourcentage, des diagrammes à bande, des diagrammes circulaires etc. Et enfin pour effectuer le test statistique pour la confirmation ou non de nos hypothèses de recherche ? La réponse naturelle à cette question consiste à associer une variable quantitative (ou codage numérique) au caractère qualitatif. L'intérêt principal du codage numérique (ou de la représentation quantitative des variables qualitatives) est de pouvoir se ramener à des lois discrètes afin de produire des chiffres et de pouvoir calculer les moyennes, fournir des pourcentages et si possible effectuer des manipulations diverses en cas de besoin. Cette étape vise à transformer une série de questions et de réponses en variables codées informatiquement afin d'être exploitables pour l'analyse statistique. Les données vont se présenter usuellement sous la forme d'un tableau dont chaque colonne correspond à une variable et chaque ligne à un individu (au sens statistique du terme). L'opération de codification correspond à un chiffrage, elle consiste à accorder un chiffre unique à une variable, à une modalité ou une réponse donnée.

II.2. Choix du type de recherche

L'objectif de notre travail c'est d'évaluer l'impact de la formation de base sur le rendement des salariés des communes de la ville d'Ebolowa. De la formulation de cet objectif, il ressort que notre recherche est du type de liaison ou de relation et exprime une relation entre la formation de base et le rendement des salariés des communes de la ville d'Ebolowa. Elle est aussi empirique dans la mesure où elle se base sur des données recueillies sur le terrain. Dès lors, l'approche épistémologique envisagée est l'approche positiviste et s'appuie sur la démarche hypothético-déductive.

Ainsi, la stratégie de recherche privilégiée est une enquête en coupe instantanée auprès des employés ou du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. Une approche corrélationnelle-explicative est retenue ici dans la mesure où on tente de déterminer à quel degré une relation existe entre deux ou plusieurs variables, ceci dû au fait que nous partons d'une hypothèse principale et à celle-ci sont associées des hypothèses secondaires. Il sera également question d'utiliser le test du rapport de vraisemblance qui est un test fréquemment utilisé en science économique et sociale consistant à vérifier les hypothèses à partir des données chiffrées tirées de la réalité du terrain dans le but de mieux étayer notre recherche de relation ou de liaison.

II.3. Choix et justification des outils d'enquête

La collecte des données consiste à l'interrogation des individus en vue de recueillir des informations. L'information étant la principale source de notre étude, sa collecte et son traitement doivent faire l'objet d'une attention particulière afin de ne pas être biaisée. Elle peut être obtenue par la recherche documentaire et à l'aide d'un questionnaire ou d'une base de données. Des différentes méthodes de collecte des données, le chercheur peut choisir l'une d'entre elles ou opter pour une combinaison de plusieurs méthodes. Nous avons dans le cadre de notre recherche opté pour l'utilisation de deux méthodes : la recherche documentaire et le questionnaire.

- **La recherche documentaire**

Comme son nom l'indique, cette méthode de pré-enquête consiste à répertorier et à consulter des documents, les plus spécifiques et les plus spécialisés possibles sur le sujet de la recherche. On utilisera donc les registres, rapports, séries statistiques, manuels, thèses. etc. et même, s'il en existe, des documents audio-visuels, afin d'en savoir le plus que l'on peut, à l'avance, sur le problème traité ou sur des problèmes identiques, similaires. Aussi notre recherche documentaire s'est-elle faite à travers la consultation des ouvrages (généraux, spécialisés et

académiques) dans les bibliothèques en l'occurrence, celles de L'ENSET d'Ebolowa et du PNDP à Yaoundé et par les tics notamment internet et ses auxiliaires.

- **Le questionnaire**

Le questionnaire est une série de questions prédéfinies, sur un thème particulier, que l'on pose à un grand nombre de personnes. Cette méthode permet de produire des données chiffrées sur le phénomène étudié, et d'en proposer une explication à partir de la mise en relation de ces données. Les questions sont standardisées : ce sont les mêmes questions que l'on pose, dans le même ordre, à toutes les personnes interrogées. Elles peuvent porter sur des renseignements factuels simples (âge, catégorie professionnelle, etc.), sur les pratiques, ou encore sur les représentations, valeurs, croyances des personnes interrogées.

Il s'agit le plus souvent de questions fermées. Un questionnaire bien conçu devrait permettre la collecte des données avec efficacité et le résultat devrait comprendre un nombre minimal d'erreurs et de données incohérentes ; être convivial pour l'intervieweur et le répondant ; diminuer dans l'ensemble le coût et le temps de la collecte des données. Le but de l'enquête par un questionnaire est de collecter des informations dont l'analyse permet de porter un jugement d'ensemble sur «la formation de base et le rendement des personnels des collectivités territoriales décentralisées : cas des mairies de la ville d'Ebolowa ». Les questions relatives au processus d'échantillonnage et à la démarche pratique de collecte de données seront abordées tour à tour une fois que le but de l'enquête par sondage a été rappelé.

II.4. L'accès au terrain

Il est question ici de présenter la technique d'échantillonnage, les méthodes empiriques ou non aléatoires ou non probabilistes, la justification du choix de notre méthode aléatoire ou probabiliste.

II.4.1. Le processus d'échantillonnage

L'échantillonnage peut être défini comme la détermination d'un échantillon dans une population c'est-à-dire de la fraction représentative d'une population ou d'un ensemble statistique qui sera interrogée au cours d'une enquête par sondage en vue d'obtenir un résultat représentatif. Les méthodes d'échantillonnage consistent à construire un échantillon d'une population mère afin d'en estimer les caractéristiques et opinions. On distingue deux catégories de méthodes d'échantillonnage : les méthodes probabilistes et les méthodes non probabilistes (dites également empiriques), nous avons opté pour la technique probabiliste qui nous permettra d'effectuer un échantillonnage aléatoire par la méthode d'échantillonnage aléatoire simple.

- **Définitions de la méthode des sondages aléatoire Simple**

Cette technique d'échantillonnage consiste à tirer au hasard parmi tous les éléments d'une population ceux qui feront partie d'un échantillon « aléatoire » par tirage au hasard. « Simple » signifie que le tirage au hasard se fait du premier coup parmi toutes les unités statistiques ; il n'y a donc aucune forme de division de la population en sous-ensembles avant de procéder au tirage. Dans un échantillonnage aléatoire simple (EAS), chaque membre d'une population a une chance égale d'être inclus à l'intérieur de l'échantillon. Chaque combinaison de membres de la population a aussi une chance égale de composer l'échantillon. Ces deux propriétés sont ce qui définit un échantillonnage aléatoire simple. A cet effet, vous devez dresser une liste de toutes les unités incluses dans la population observée pour sélectionner un échantillon aléatoire simple.

- **Justification de la méthode des sondages aléatoire de notre recherche**

La technique de sondage retenu pour notre recherche est un sondage aléatoire simple (SAS) parce que tous les personnels des communes de la ville d'Ebolowa sont susceptibles de nous fournir toutes les informations dont nous avons besoin pour notre recherche, sans distinction de sexe ni de grade, rang, tribu. Car dès l'instant où ce dernier est personnel des communes de la ville d'Ebolawa, il intéresse le chercheur et est sans remise car l'individu/l'acteur qu'on a déjà enquêté ailleurs n'est plus enquêté. Donc en bref la méthode des sondages aléatoire de notre recherche est le sondage aléatoire simple (SAS) sans remise.

II.5. La population de l'étude

D'après le dictionnaire Larousse, (2018), la population est « l'ensemble des membres d'une classe, d'une catégorie sociale particulière ». Dans le cadre de notre étude, nous définissons la population de l'étude comme l'ensemble des sujets auxquels le chercheur va s'intéresser au cours de ses investigations. Nous distinguons la population cible et la population accessible.

II.5.1. La population cible

La population cible est celle sur laquelle les résultats de la recherche peuvent être généralisés. Dans cette étude, elle est constituée de l'ensemble des collectivités territoriales décentralisées du Cameroun dans sa globalité.

II.5.2. La population accessible

Elle est une partie de la population cible sur laquelle le chercheur réalise ses investigations, il s'agit ici des employés/personnels des communes de la ville d'Ebolowa.

II.5.3. L'échantillon

Notre échantillon est constitué de quarante un (41) employés/personnels des communes de la ville d'Ebolawa.

Tableau 2 : Répartition de l'échantillon selon le genre.

| Sexe | Effectifs | Pourcentage |
|----------|-----------|-------------|
| Masculin | 29 | 70,7 |
| Féminin | 12 | 29,3 |
| Total | 41 | 100,0 |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au regard de ce tableau, nous notons que parmi les 41 individus rencontrés, il y a 12 femmes et 29 hommes pour un pourcentage de 29,3% et 70,7% respectivement pour les femmes et pour les hommes.

II.6. Définition des variables, présentation du test des hypothèses et de la statistique et du logiciel utilisés

Nous allons définir nos variables, puis présenter le logiciel et les tests d'hypothèses de notre recherche.

II.6.1. La méthode d'analyse des données

Le dépouillement du questionnaire se fera à l'aide du progiciel SPSS.20 (Statistical Package for the Social Sciences), suivi de l'analyse descriptive à travers les graphiques grâce au logiciel EXCEL pour décrire la population échantillonnée, ensuite la vérification du lien entre les variables se fera grâce au test du Rapport de Vraisemblance (G).

– Analyse uni-variée et bi-variée de données collectées sur le terrain

Il est question de présenter ici l'analyse uni variée qui utilise prioritairement la statistique descriptive et l'analyse bi-variée qui fait usage de la statistique descriptive par les tableaux croisés.

II.6.2. Opérationnalisation des variables.

Nous allons définir nos variables, puis, présenter les tests de nos hypothèses.

– Définition des variables

Notons que dans le cadre de notre rédaction, les variables indépendantes sont celles qui seront manipulées, jonglées et voire même éclatées en indicateurs. Ces indicateurs nous permettent d'élaborer l'objectif de notre étude qui sera par la suite déclinées en hypothèses de

recherche. Nos variables indépendantes sont celles qui agissent sur la variable dépendante, elles ne peuvent donc être détachées de la variable dépendante dans le cadre de notre étude.

– **Identification des variables et des hypothèses**

Il est question dans cette sous-section de rapprocher chaque variable indépendante avec l'hypothèse qui la soutient.

Tableau n°3 : Identification des variables

| Hypothèses | Types de variables | |
|--|---|--|
| | Variable indépendante | Variable dépendante |
| La formation de base ou formation initiale reçue par l'individu a une influence sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa | La formation de base ou formation initiale reçue par l'individu | Le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa |
| Le plan de formation actuel a un impact significatif sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. | Le plan de formation actuel | |
| La formation d'adaptation au poste agit significativement sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. | La formation d'adaptation au poste | |

Source : Auteur inspiré du cours d'initiation à la méthodologie de recherche de Raymond-Thietart et al. 4e édition, Dunod, Paris, 2014.

II.6.3. Mesure des variables ou caractéristique des variables

La mesure des variables est indispensable à toute recherche car elle permet de percevoir ce qui n'est pas directement appréhendée. Ainsi, les déterminants susceptibles d'expliquer ou de renseigner sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa où variables de l'échantillon sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°4 : Caractéristiques ou mesure au niveau du questionnaire.

| Nom de la variable | Caractéristiques ou mesure au niveau du questionnaire | Numéro de la question |
|--|---|-----------------------|
| Variable dépendante | | |
| Le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa | En prenant en compte la formation de base, quelle appréciation faites-vous à l'égard du rendement du personnel au sein votre commune actuellement ? | Q33 |
| Variable indépendante | | |
| La formation de base ou formation en initiale reçue par l'individu | Quelle importance votre commune accorde-telle à la formation initiale ou formation en générale de l'individu dans son fonctionnement ? | Q10 |
| Le plan de formation actuel | Quelle importance votre commune accorde-telle à la formation continue et stages (recyclage, séminaire, colloque etc.) dans son fonctionnement ? | Q21 |
| La formation d'adaptation au poste | Quelle importance votre entreprise accorde-telle à la formation d'adaptation au poste dans son fonctionnement ? | Q20 |

Source: Auteur inspiré du cours d'initiation à la méthodologie de recherche de Raymond-Thietart et al. 4e édition, Dunod, paris, 2014.

II.6.4. Choix de l'échelle de mesure de notre recherche

Mesurer ou opérationnaliser une variable consiste à définir les indicateurs ou items de mesure et choisir des différentes modalités d'un attribut dans la réalité étudiée. Les modalités correspondent ici aux échelles qui permettent d'évaluer l'indicateur. Il s'agit ici de présenter de façon simple l'usage des données recueillies sur le terrain dans notre recherche ainsi que son échelle de mesure.

II.6.4.1. Présentation sommaire du niveau de mesure des échelles

Pour toutes les échelles, on peut trouver le niveau de mesure. Il y en a principalement quatre à savoir : nominale ; ordinale, intervalle, rapport. Le niveau de mesure de données qualitatives est une échelle nominale ou ordinale, les données quantitatives, pour leur part, ont un niveau de mesure d'intervalle ou de rapport.

II.6.4.2. Échelle nominale

Cette échelle possède une propriété : l'identification. L'échelle nominale comporte un certain nombre de modalités, dont les caractéristiques sont de couvrir l'ensemble des réponses

possibles et d'être toutes différentes les unes des autres (par exemple : sexe, nationalité, type de diplôme, etc.). Si des nombres sont associés aux modalités de réponse de l'échelle, ils n'ont aucune signification. Pour son traitement statistique descriptif elle fait usage de la Fréquence et du Mode.

Tableau n°5 : Usage des données recueillies sur le terrain dans notre recherche.

| Nom de la variable | Manipulation dans notre recherche | Echelle de mesure du logiciel |
|---|--|-------------------------------|
| Variable dépendante | | |
| Le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa | Variables codées au niveau du questionnaire afin d'être exploitables informatiquement pour l'analyse statistique | Nominale |
| Variable indépendante | | |
| La formation de base ou formation initiale reçue par l'individu | Variables codées au niveau du questionnaire afin d'être exploitables informatiquement pour l'analyse statistique | Nominale |
| Le plan de formation actuel | Variables codées au niveau du questionnaire afin d'être exploitables informatiquement pour l'analyse statistique | Nominale |
| La formation d'adaptation au poste | Variables codées au niveau du questionnaire afin d'être exploitables informatiquement pour l'analyse statistique | Nominale |

Source : auteur inspiré des documents issus du site [http : // www.spss.com](http://www.spss.com)

II.7. Présentation du test de rapport de vraisemblance

Il est question dans cette sous-section de présenter la justification de l'usage du test de rapport de vraisemblance ; de la présentation du rapport de vraisemblance, de ses avantages et son inconvénient ; de l'analyse statistique avec le de rapport de vraisemblance ; la formulation des hypothèses statistiques ; le choix du seuil d'erreur ou de signification ; le fondement théorique du calcul de la valeur statistique ; les degrés de liberté, la signification statistique, et enfin l'interprétation de résultats du test du rapport de vraisemblance.

II.7.1. Justification de l'usage du test de rapport de vraisemblance dans notre recherche

Nous allons faire usage du test de rapport de vraisemblance et non des modèles économétriques parce que non seulement notre variable dépendante (ou phénomène étudié) qui est ici le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa est un phénomène purement qualitatif (non chiffrable) dans la vie courante de tous les jours et surtout si elle est

analysée à travers des indicateurs qualificatifs que sont : le sens de l'organisation du personnel des communes de la ville d'Ebolowa, le rythme avec le personnel des communes de la ville d'Ebolowa effectuant les tâches au lieu de travail, la disponibilité du personnel des communes de la ville d'Ebolowa, la ponctualité desdits personnels, leur accessibilité, etc. mais en plus le rapport de vraisemblance symbolisé (G) s'utilise avec les variables nominales.

II.7.2. Présentation du Rapport de Vraisemblance(G)

A partir d'un tableau croisé on peut se poser différentes questions. Par exemple les questions que l'on peut se poser sur un tableau de contingence sont les suivantes : Existe-t-il une structure dans le tableau ? Quels liens existent-ils entre la variable ligne et la variable colonne du tableau ? Existents-ils des points d'accumulation et/ou des vides ? Le fait d'être dans la modalité i de la variable ligne permet-il de prévoir, avec une certaine probabilité, l'appartenance à une modalité j de la variable colonne ? La structure d'un tableau peut-elle être comparée à celle d'un autre tableau ? Comment comparer deux structures ?

Toutes ces questions peuvent trouver partiellement une réponse en ayant recours à des indicateurs globaux que sont les mesures d'association et les tests d'indépendance.

II.7.3 Mesures d'association - Tests d'indépendance retenue pour notre recherche

Il s'agit ici de définir la mesure d'association et de présenter le test d'indépendance

II.7.3.1. Qu'est-ce qu'une association ?

On dit qu'il y a association si la répartition des modalités d'une variable c'est à dire la distribution diffère selon les modalités de la deuxième variable. Une mesure d'association indique avec quelle force deux variables sont reliées entre elles sur la base de l'échantillon étudié. Mais une mesure d'association ne permet pas d'interférer sur la population dont est issu l'échantillon.

II.7.3.2. Qu'est-ce qu'un test d'indépendance ?

Le rôle d'un test est de fournir une significativité statistique, qui permet d'étendre à la population les résultats obtenus sur l'échantillon. Un test d'indépendance sert à tester la vraisemblance d'une absence de liaison, dans une population, à partir d'un échantillon. Il renseigne sur la force de l'évidence et non sur la force de l'association. La difficulté est qu'un nombre unique ne peut représenter les différentes facettes des liaisons entre 2 variables. Chaque test, chaque mesure, a une capacité plus ou moins orientée à révéler un phénomène.

II.7.3.3. Indépendance-Association entre variables nominales

Les tri-croisés ne permettent pas de démontrer l'existence d'une association de deux variables du point de vue statistique. Pour mesurer véritablement la relation entre les variables, il est nécessaire de mettre en place des tests de signification statistique de l'association.

II.7.3.3.1. Le Test d'indépendance du rapport de vraisemblance

Le test du Rapport de Vraisemblance (G) est couramment utilisé. Il cherche à tester si deux variables qualitatives (nominales ou ordinales) sont significativement associées. En réalité, c'est l'indépendance des variables qualitatives, présentées dans un tableau croisé, qui est testée. On cherche à vérifier si l'association des deux variables est suffisamment forte pour que l'hypothèse de leur indépendance puisse être rejetée. Dans le cas d'une recherche d'indépendance entre la variable ligne et la variable colonne d'un tableau de contingence, on compare la distribution statistique observée dans l'échantillon, à une distribution théorique. Cette distribution théorique est celle que l'on doit avoir si les 2 variables sont indépendantes, c'est à dire sous l'hypothèse H_0 . On veut savoir si les écarts entre ces deux distributions sont imputables aux fluctuations d'échantillonnage, ou si au contraire, les écarts sont trop importants pour que l'on puisse « accepter » l'hypothèse H_0 .

II.7.4. Mesures dérivées du Rapport de Vraisemblance(G) d'indépendance

Il s'agit ici de présenter les mesures dérivées du G d'indépendance

- ✓ Ces mesures sont symétriques en lignes et colonnes ;
- ✓ Elles sont invariantes par permutations de 2 lignes et/ou 2 colonnes ; il faut donc choisir d'autres mesures si les lignes et/ou colonnes sont ordonnées (variables ordinales).
- ✓ Elles dépendent des valeurs r et c , c'est-à-dire de la taille de la table (sauf V de Cramer) : on ne peut donc comparer 2 mesures que pour des tables de dimensions voisines ;
- ✓ ϕ^2 , V et C ne dépendent pas de l'effectif total N . Ce sont des statistiques descriptives.
- ✓ Elles ne sont pas marginalement invariantes (c'est-à-dire changent si les lignes et/ou les colonnes sont multipliées par des constantes).

II.8. Application pratique du test de Rapport de Vraisemblance(G)

Il est question dans cette sous-section de présenter, le choix du seuil d'erreur ou de signification, le fondement théorique du calcul de la valeur statistique du rapport de vraisemblance, les degrés de liberté, la signification statistique, et enfin l'interprétation de résultats du test du rapport de vraisemblance.

II.8.1. Choix du seuil d'erreur ou de signification

Il est également appelé alpha (α) et (α) = 5% soit une marge d'erreur de 0,05. Le seuil de signification noté α précise la marge d'erreur ou de confiance acceptée en fixant les chances de se tromper ou non dans la prise de décision. Nous choisissons de manière conventionnelle $\alpha=5\%$ de chance de nous tromper dans la prise de décision et 95% de chance de ne pas le faire.

II.8.2. Fondement théorique du Calcul de la valeur statistique du Rapport de Vraisemblance(G)

Le test du rapport de vraisemblance consiste à calculer le ratio des vraisemblances de deux configurations correspondantes aux hypothèses à confronter. Pour rappel, la vraisemblance pour n observations i.i.d. (indépendants et identiquement distribués) de la variable aléatoire X suivant une distribution de probabilité P (·) s'écrit :

$$L(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n) = \prod_{i=1}^n P(X_i)$$

Dans la pratique, on manipule plutôt le log de la fonction de vraisemblance, entre autres parce que traiter des additions est toujours plus facile que manipuler des multiplications. Dans le cadre qui nous intéresse, il s'agit de calculer la vraisemblance à partir des paramètres estimés F_0 et de la confronter avec la vraisemblance lorsque l'hypothèse nulle (H_0 Indépendance des variables en ligne et colonne du tableau de contingence) est vraie c.-à-d F_e . Si les vraisemblances diffèrent significativement, on peut penser que la configuration actuelle (l'échantillon observé) est incompatible avec l'hypothèse nulle avancée. La statistique du test s'exprime par la formule ci-après :

$$G = 2 \sum_{i=1}^n F_o \ln \left(\frac{F_o}{F_e} \right)$$

Sous l'hypothèse nulle, elle suit une loi du $[\chi^2$ à $(NL - 1) \times (NC - 1)$] degrés de libertés. Mais sur le plan pratique, beaucoup de littérature contemporaine manipule plutôt la signification approximée du Rapport de Vraisemblance(G) notée Sig-G et la compare avec celle du seuil de signification noté α avec $\alpha=5\%$ dans la formule du Rapport de Vraisemblance(G) ci-dessus, F_0 = Fréquence observée, F_e = Fréquence théorique, \sum = Somme.

Du tableau de contingence on calcule des fréquences théoriques. F_e que l'on obtient selon la formule suivante :

$$F_e = \frac{TC \cdot TL}{n}$$

TC = Total sur les colonnes, TL = Total sur les lignes, n = effectif total

Pour des échantillons de taille modérée, le test du rapport de vraisemblance et le test de khi-deux de Pearson donnent des résultats similaires. Il semble que l'approximation à l'aide de la loi du χ^2 soit meilleure sur la statistique G dès lors que $|F_o - F_e| > F_e$ pour toutes les cases du tableau.

NB : On note aussi les ravages que peuvent causer de trop petites valeurs de F_o et F_e sur la statistique G . en effet Lorsque que $F_o = 0$, nous n'intégrons pas la case dans le calcul de la somme. Pour l'anecdote, le test du χ^2 de Pearson est en fait une approximation du test de rapport de vraisemblance. La statistique du test était plus facile à calculer du temps où les calculettes (et les ordinateurs) n'étaient pas encore répandues. Qui se rappelle encore des règles à calculer et des tables des logarithmes ? A l'époque, obtenir le logarithme d'un nombre n'était pas aisé. De nos jours, certes la question ne se pose plus, mais la popularité du test du χ^2 de Pearson est telle qu'il paraît difficile que le test du rapport de vraisemblance le supplante un jour. Même si tous les grands logiciels (commerciaux) de statistique proposaient ce test en standard.

II.8.4. Les degrés de liberté

Pour consulter les tables, il faut calculer le degré de liberté souvent abrégé sous la forme DDL. Dans le calcul du test du rapport de vraisemblance pour une variable, le degré de liberté est simplement le nombre de modalités moins un. Mathématiquement il se calcule comme suit : $NDDL = (NC - 1) (NL - 1)$, Avec NC = nombre des colonnes ou modalités, NL = nombre des lignes ou modalités.

II.8.5. La signification statistique

Il est bon de noter que les logiciels statistiques actuels tels que : R, SPSS, etc. fournissent directement les valeurs calculées de la probabilité d'une association entre deux variables. Il en est de même de leurs décisions et leur significativité. Ainsi, et il ne nous reste plus qu'à interpréter les résultats fournis par ces différents logiciels et de faire des comparaisons avec la statistique sur la table statistique connue afin de tirer des conclusions.

II.8.6. L'interprétation de résultats du Test du rapport de vraisemblance

L'interprétation de nos résultats peut se faire de deux manières différentes :

Méthode 1 : comparaison de la signification approximée du Rapport de Vraisemblance(G)

avec celle de $\alpha = 5\%$

Avec cette méthode, on compare la valeur de la signification approximée du Rapport de Vraisemblance(G) affichée (notée Sig-G) dans le tableau de résultat de la sortie du logiciel SPSS.21 avec celle de $\alpha = 5\%$. Si notre signification approximée du Rapport de Vraisemblance(G) est inférieure à $\alpha = 5\%$ alors nous rejetons l'hypothèse nulle pour prendre en considération l'hypothèse alternative. Si c'est le cas contraire qui se présente, c'est l'hypothèse nulle qui est considérée et c'est l'hypothèse alternative qui est rejetée. Mathématiquement elle se présente ainsi :

- Si Sig-G < 0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée ;
- Si Sig-G > 0,05 alors H0 est acceptée et Ha est rejetée.

Méthode 2 : comparaison de la valeur de Rapport de Vraisemblance(G) avec la valeur lue dans la table statistique.

Ici on compare la valeur du rapport de vraisemblance avec celle lue dans la table statistique et en tenant compte du degré de liberté. Si la valeur du rapport de vraisemblance calculé est supérieure au khi-lue dans la table statistique, alors on rejette l'hypothèse nulle pour prendre en considération l'hypothèse alternative. Dans le cas contraire, c'est l'hypothèse nulle qui est considérée. Mathématiquement elle se présente ainsi :

- Si G-cal > X^2 lu alors H0 est rejetée et Ha est acceptée ;
- Si G-cal < X^2 lu alors H0 est acceptée et Ha est rejetée.

II.8.7. Précision du type de relation ou du type de liaison (positive ou négative)

La précision du type de relation ou du type de liaison (positive ou négative) de nos résultats peut se faire de deux manières différentes :

Méthode 1 : usage de la signification approximée du Vs de Cramer pour la détermination du signe (positif ou négatif) de la liaison.

Avec cette méthode, on compare la valeur α de la Signification approximée du Vs de Cramer noté Sig-Vs affichée dans le tableau de résultat de la sortie du logiciel SPSS.21 avec celle de $\alpha = 5\%$. Si notre sig-Vs est inférieure à $\alpha = 5\%$ alors nous rejetons l'hypothèse nulle pour prendre en considération l'hypothèse alternative. Si c'est le cas contraire qui se présente,

c'est l'hypothèse nulle qui est considérée et c'est l'hypothèse alternative qui est rejeté. Mathématiquement elle se présente ainsi :

- Si $\text{Sig-Vs} < 0,05$ alors H_0 est rejetée et H_a est acceptée, et le signe est le même que celui énoncé dans l'hypothèse
- Si $\text{Sig-Vs} > 0,05$ alors H_0 est acceptée et H_a est rejetée, et le signe n'est pas le même que celui énoncé dans l'hypothèse.

Méthode 2 : Usage de la valeur calculée du V_s de cramer

Comme il a été relevé plus haut, le test du rapport de vraisemblance ne donne pas le type de liaison ou type d'influence ou type de relation (positive ou négative) entre les variables étudiées. Pour pallier ce manquement, nous appliquerons le V_s de Cramer (du statisticien Cramer Von Mises) pour la détermination du signe de la relation entre les variables. Ses valeurs possibles sont donc comprises entre -1 et +1, ainsi :

- Si $V_s\text{-CRA} < 0$, la relation statistique entre la variable indépendante et la variable dépendante est dite négative.
- Si $V_s\text{-CRA} > 0$, la relation statistique entre la variable indépendante et la variable et la variable dépendante est dite positive.

II.8.8. Précision du degré de significativité du lien entre des Variables étudiées

Toutefois, si nous pouvons aisément vérifier les hypothèses à l'aide de rapport de vraisemblance G , nous devons reconnaître que ce test ne nous permet pas de nous prononcer objectivement sur le degré de dépendance ou de significativité du lien entre des Variables étudiées. Pour des analyses profondes, nous pourrions recourir au calcul du coefficient de contingence noté C ou alors CC dont la formule est donnée plus haut. Ce coefficient permet de mesurer le degré de dépendance des caractères étudiés dans le tableau de contingence. Plus il est grand, plus le degré de liaison entre les variables est grand. Il est toujours compris entre $[0,1]$. Mathématiquement on aura les conclusions suivantes :

- Si $C \in [0;0,49]$, on conclut que le lien est faible,
- Si $C \in [0,5;0,69]$, on conclut que le lien est modéré,
- si $C \in [0,70;1]$, on conclut que le lien est fort.

Toutes ces analyses descriptives et les tests feront l'objet du chapitre iv ci-dessous relatif à la présentation et à l'analyse des résultats.

Au terme de ce chapitre consacré au cadre de l'étude et à l'approche méthodologique, nous avons présenté le milieu professionnel à travers lequel nous avons mené notre étude, la démarche et les outils scientifiques utilisés. La présentation de cette démarche méthodologique a été consacrée à la présentation de la population de l'étude, à l'échantillon et à la technique d'échantillonnage, à la description de l'instrument de collecte des données ainsi qu'à la procédure de la collecte des données suivie de la méthode de traitement et l'outil statistique qui est le logiciel SPSS. Le chapitre qui suit, portera sur le cadre opératoire de l'étude.

CHAPITRE 4 : CADRE OPERATOIRE DE L'ETUDE DE LA RELATION ENTRE FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL

Dans ce chapitre nous allons présenter les statistiques descriptives issues des questionnaires administrés. Les informations ou faits doivent être isolés, regroupés et classés dans des catégories, thèmes ou centres d'intérêts, dans des tableaux, dans des graphiques, grille d'analyse fournies par l'étude théorique. Il sera donc question d'une part de présenter et analyser les résultats des données collectées et vérifier les hypothèses (section 1), et d'autre part de faire des discussions liées aux résultats et des recommandations (section 2).

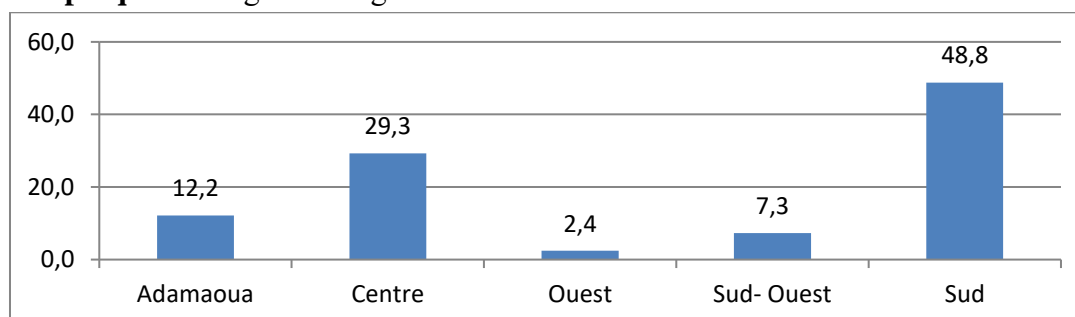
SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS

Il s'agit de l'analyse descriptive de la rubrique d'information, de formation de base ou formation initiale reçue par l'individu, de plan de formation actuel, la formation d'adaptation au poste et enfin du rendement du personnel des communes.

I.1. La rubrique d'information

I.1.1. Quelle est votre région d'origine ?

Graphique 1 : Région d'origine

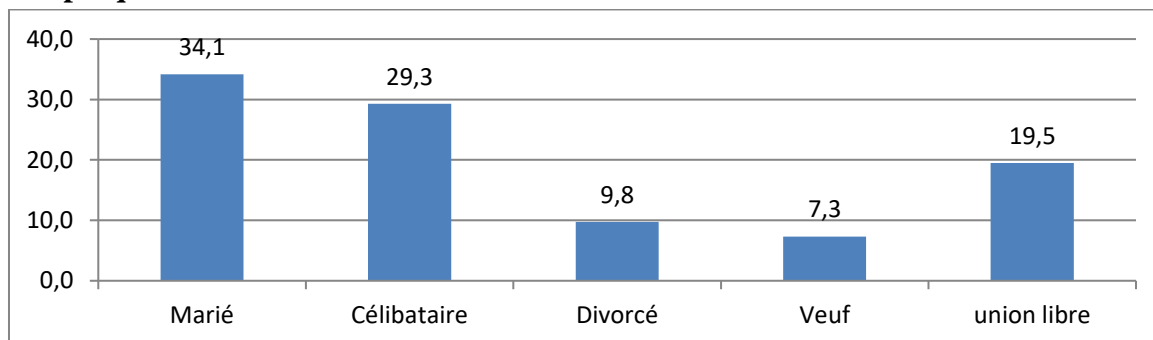


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au sujet de la région d'origine du répondant/répondante, On constate que sur 41 individus enquêtés ; 12,2% répondent par « Adamaoua » ; 29,3% par « Centre » ; 2,4% par « Ouest » ; 7,3% par « Sud-ouest » et 48,85% par « Sud ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, la région d'origine du répondant/répondante est « sud ».

I.1.2. Quel est votre Statut matrimonial

Graphique 2 : Statut matrimonial

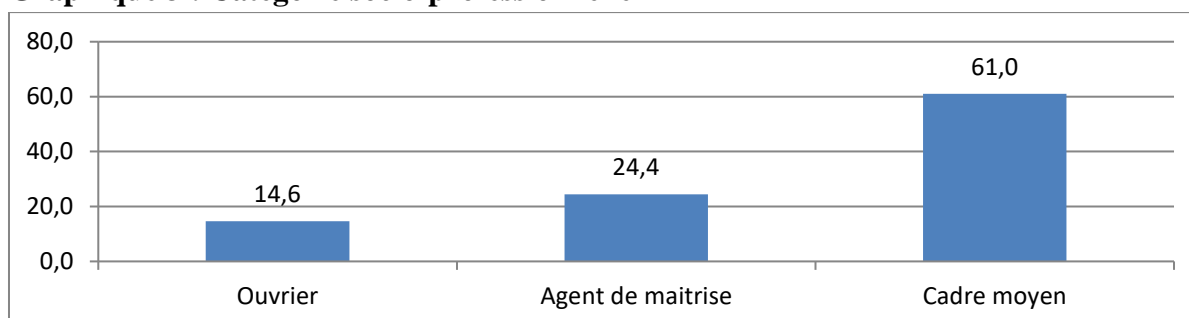


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au sujet du Statut matrimonial du répondant/répondante, On constate que sur 41 individus enquêtés ; 29,3% répondent par « célibataire » ; 7,3% par « veuf » ; 34,1% par « marié » ; 9,8% par « divorcé » et 19,5% par « union libre ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le Statut matrimonial du répondant/répondante est « marié » et « célibataire ».

I.1.3. Vous appartenez à quelle catégorie socio-professionnelle ?

Graphique 3 : Catégorie socio-professionnelle

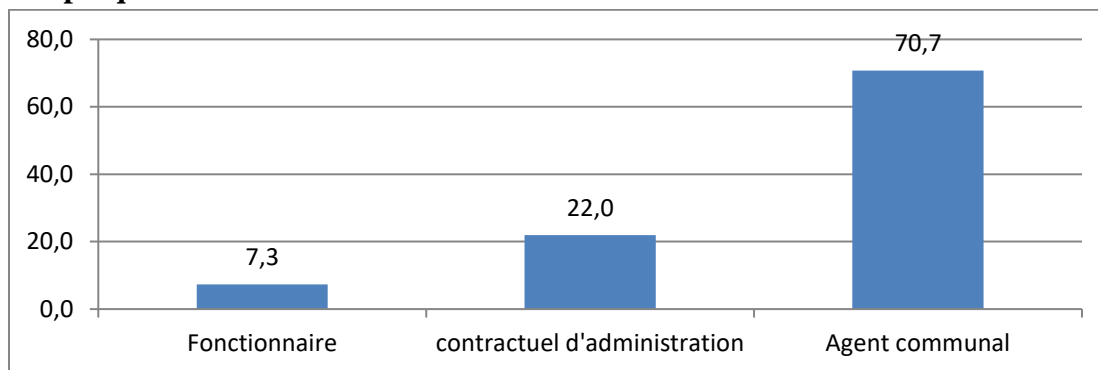


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au sujet de catégorie socio professionnelle, On constate que sur 41 individus enquêtés, 61,0% répondent par « cadre moyen », 24,4% par « agent de maitrise », 14,6% par « ouvrier ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, la catégorie socio professionnelle de la commune est « cadre moyen ».

I.1.4. Quel est votre statut

Graphique 4 : Statut



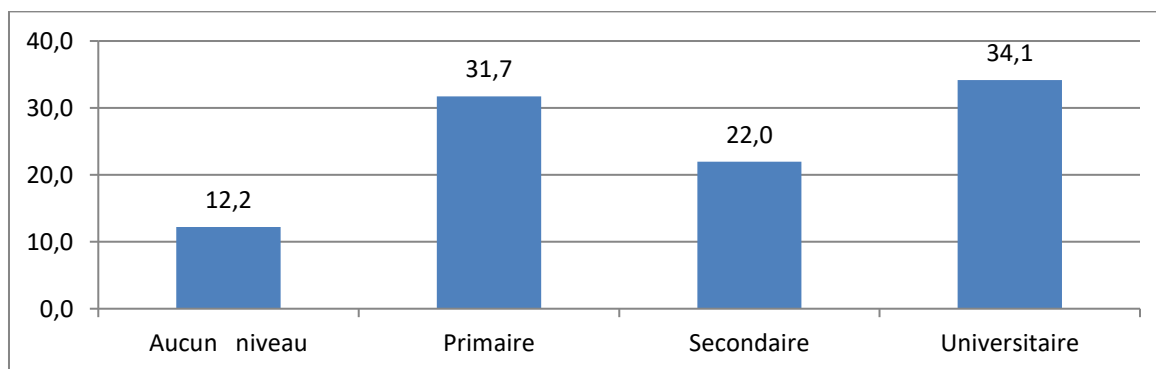
Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au sujet du statut du répondant/répondante, On constate que sur 41 individus enquêtés, 70,7% répondent par « agent communal », 22,0% par « contractuel d'administration », 7,3% par « fonctionnaire ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, statut du répondant/répondante est « agent communal ».

I.2. Statistiques descriptives sur formation de base ou formation initiale reçue par l'individu

I.2.1. Quel est votre niveau de formation scolaire ?

Graphique 5 : Niveau de formation scolaire

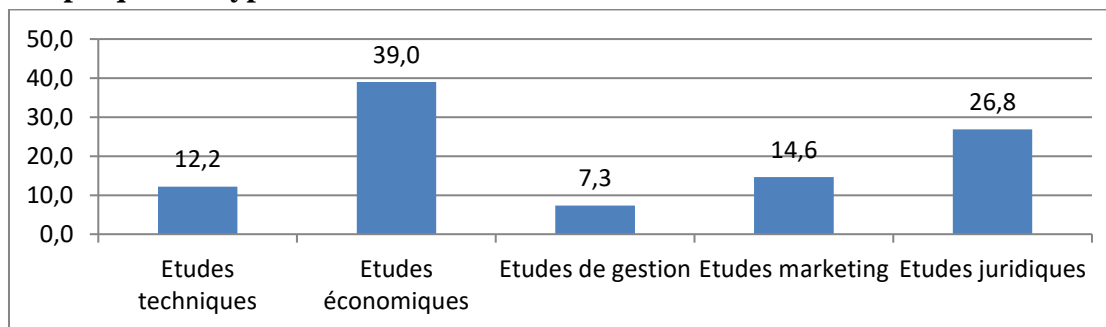


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au sujet de niveau d'étude du répondant/répondante, On constate que sur 41 individus enquêtés ; 34,1% répondent par « universitaire », 31,7% répondent par « primaire », 12,2% répondent par « aucun niveau » et 22% par « secondaire ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, les acteurs ont pour niveau d'étude qui est « universitaire, primaire ».

I.2.2. Quelle est la nature ou type de votre formation initiale ?

Graphique 6 : Type de votre formation initiale.

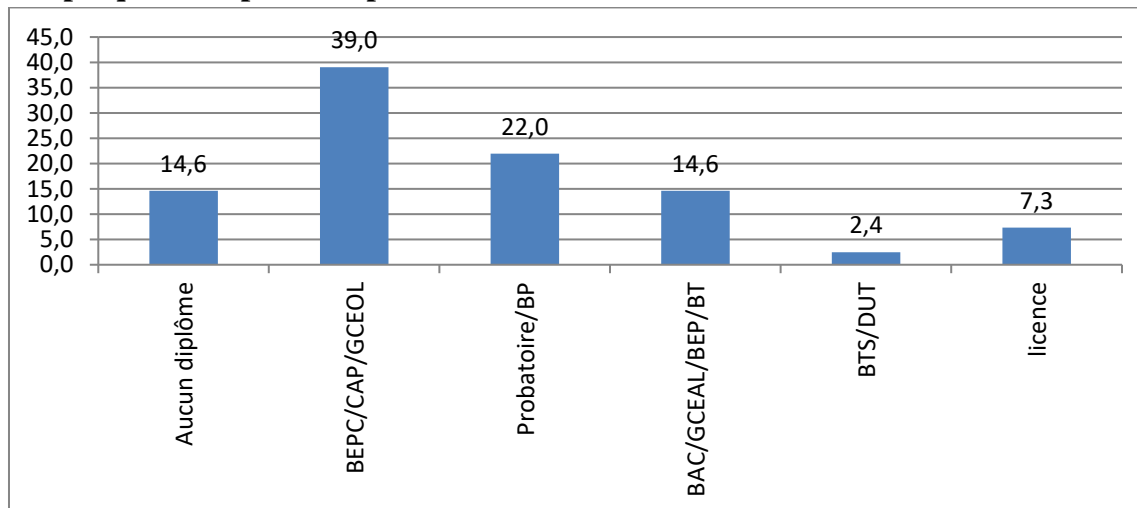


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au sujet du statut du répondant/répondante, On constate que sur 41 individus enquêtés, 12,2% répondent par « étude technique », 39,0% par « études économiques », 7,3% par « études de gestion », 14,6% par « études marketing » et 26,8% par « études juridique ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, type de votre formation initiale est diversifié.

I.2.3. Quel diplôme le plus élevé avez-vous obtenu avant de travailler dans cette commune ?

Graphique 7 : Diplôme-le plus élevé

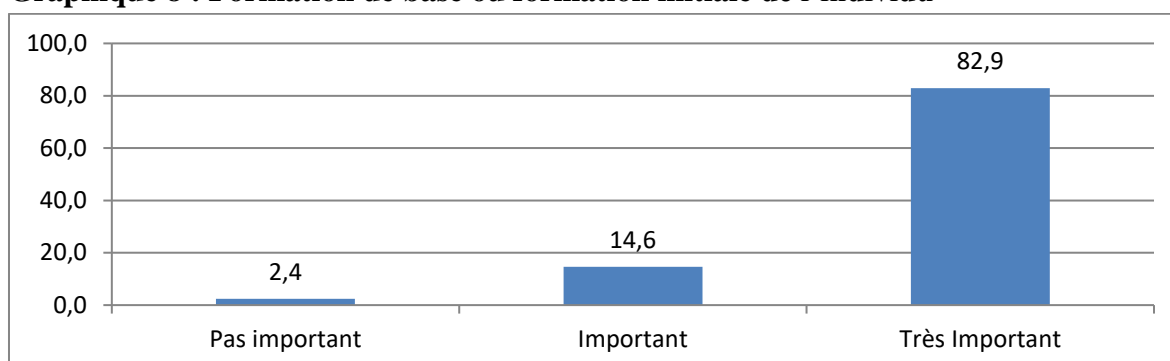


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

A la question, Quel diplôme le plus élevé avez-vous obtenu avant de travailler dans cette commune, On constate que sur 41 individus enquêtés, 39,0% répondent par « BEPC/CAP/GCEOL », 22,0% par « PROBATOIRE », 14,6% par « Aucun diplôme », 2,4% par « BTS/DUT » et 7,3% par « LICENCE ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, diplôme le plus élevé obtenu avant de travailler dans la commune est « BEPC/CAP/GCEOL ».

I.2.4. Quelle importance votre commune accorde-t-elle à la formation de base ou formation initiale de l'individu dans son fonctionnement ?

Graphique 8 : Formation de base ou formation initiale de l'individu



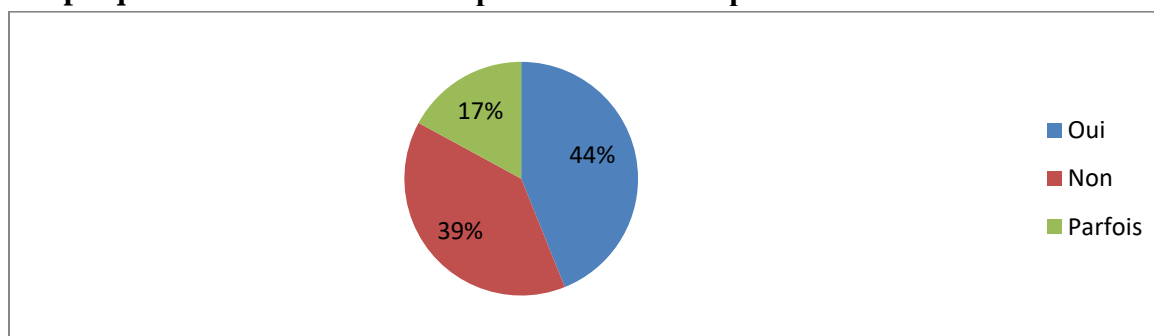
Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au sujet de l'importance que la commune accorde à la formation de base de l'individu dans son fonctionnement, on constate que sur 41 individus enquêtés, 82,9% répondent par « très important », 14,6% par « important », 2,4% par « pas important ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, les communes accordent une importance à la formation initiale ou formation en général de l'individu dans leur fonctionnement.

I.3. Statistiques descriptives sur plan de formation actuel

I.3.1. Au sein de votre commune, avez-vous connaissance d'un plan de formation du personnel selon le profil et le poste ?

Graphique 9 : Connaissance d'un plan de formation professionnelle

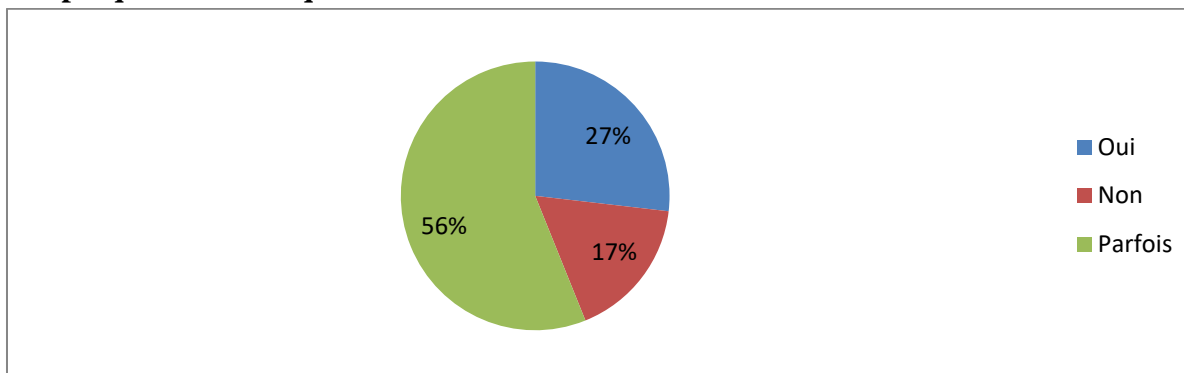


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

A la question, Au sein de votre commune, avez-vous connaissance d'un plan de formation professionnelle continue du personnel selon le profil et le poste? On constate que sur 41 individus enquêtés ; 44,0% répondent par « Oui » ; 39,0% par « Non » et 17,0% par « Parfois ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, les avis sont partagés sur la question.

I.3.2. Au sein de votre commune, la direction organise-t-elle des colloques ou des séminaires de formation ?

Graphique 10 : Colloques ou séminaires

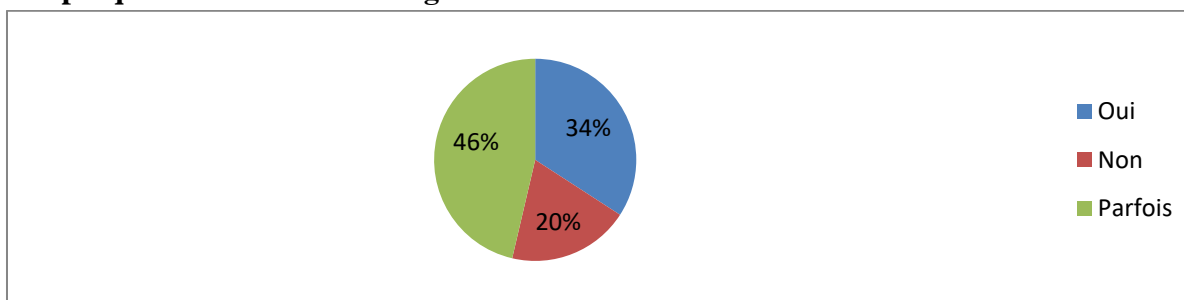


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

A la question, Au sein de votre commune, la direction organise-t-il des colloques ou des séminaires de formation ? On constate que sur 41 individus enquêtés ; 27,0% répondent par « Oui » ; 17,0% par « Non » et 56,0% par « Parfois ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, la direction organise parfois des colloques ou des séminaires de formation.

I.3.3. Au sein de votre commune, le plan de formation permet-il d'adapter les besoins de l'organisation et ceux des employés en termes de compétences ?

Graphique 11 : Besoins de l'organisation

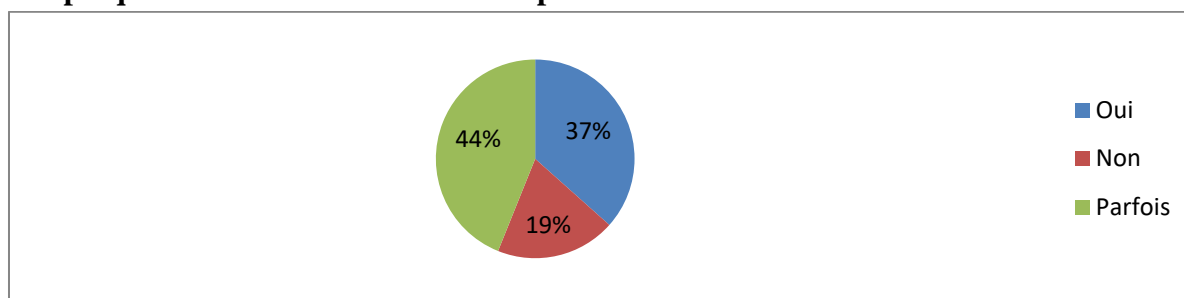


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

A la question, Au sein de votre commune, le plan de formation permet-il d'adapter les besoins de l'organisation et ceux des employés en termes de compétences ? On constate que sur 41 individus enquêtés ; 34,0% répondent par « Oui » ; 20,0% par « Non » et 46,0% par « Parfois ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le plan de formation permet parfois d'adapter les besoins de l'organisation et ceux des employés en termes de compétences

I.3.4. Votre commune mesure-t-elle habituellement l'impact des activités de formation professionnelle continue ?

Graphique 12 : Activités de formation professionnelle continue

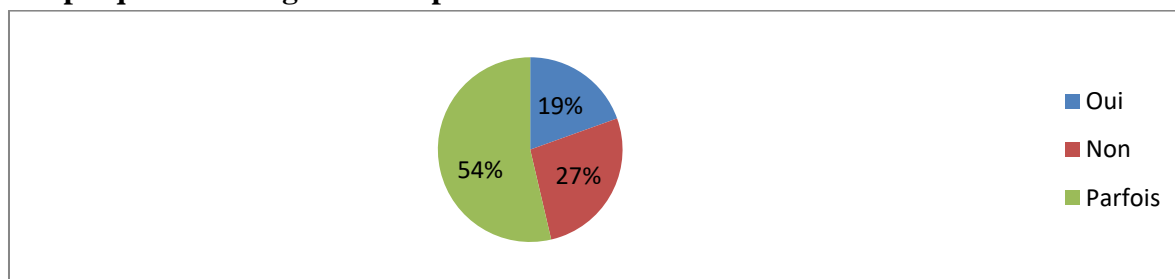


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

A la question, Votre commune mesure-t-elle habituellement l'impact des activités de formation professionnelle continue ? On constate que sur 41 individus enquêtés ; 37,0% répondent par « Oui » ; 19,0% par « Non » et 44,0% par « Parfois ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, la commune mesure parfois l'impact des activités de formation professionnelle continue.

I.3.5. Votre commune possède-t-elle habituellement un budget annuel pour la formation dont une partie est consacrée à la formation professionnelle continue ?

Graphique 13 : Budget annuel pour la formation

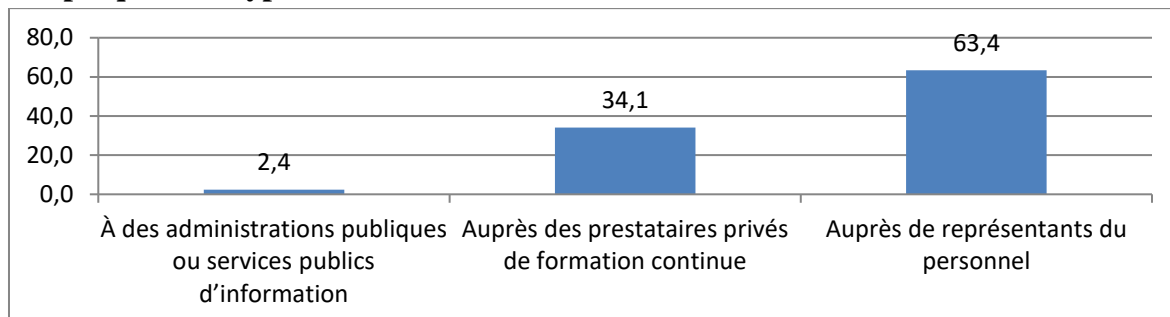


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

A la question, Votre commune possède-t-elle habituellement un budget annuel pour la formation dont une partie est consacrée à la formation professionnelle continue ? On constate que sur 41 individus enquêtés ; 19,0% répondent par « Oui » ; 27,0% par « Non » et 54,0% par « Parfois ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, la commune possède-habituellement un budget annuel pour la formation dont une partie est consacrée à la formation professionnelle continue.

I.3.6. À quel type de formateur ou de conseil votre commune a-t-elle d'habitude recours pour se tenir informée des prestataires et de l'offre de la formation professionnelle continue ?

Graphique 14 : Type de formateur

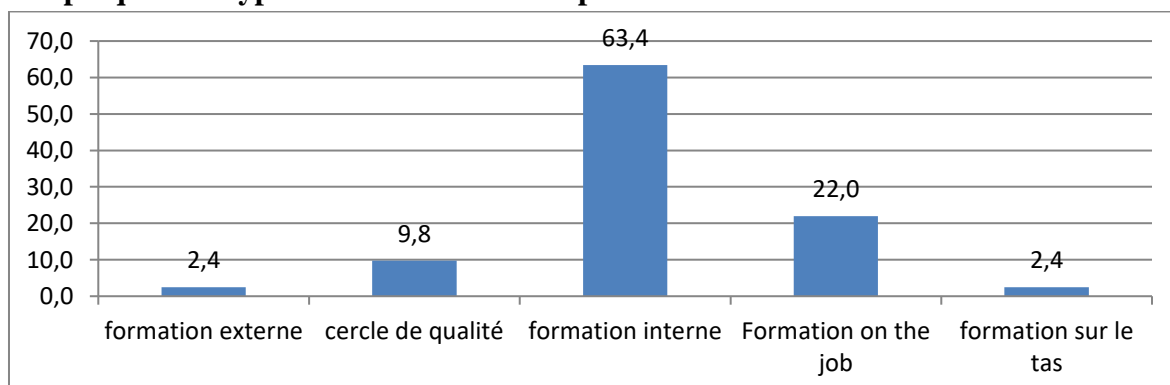


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

S'agissant du type de formateur ou de conseil que l'entreprise a l'habitude de faire recours pour se tenir informée des prestataires et de l'offre de la formation professionnelle continue, on constate que sur 41 individus enquêtés ; 63,4% répondent par « Auprès de représentants du personnel », 2,4% par « À des administrations publiques ou services publics d'information » et 34,1% par « Auprès des prestataires privés de formation continue ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le type de formateur ou de conseil que la commune a l'habitude de faire recours pour se tenir informer des prestataires et de l'offre de la formation professionnelle continue du personnel de la commune rencontrées dans la ville d'Ebolowa actuellement est « Auprès de représentants du personnel ».

I.3.7. Type de formation offerte par la commune

Graphique 15: Type de formation offerte par la commune



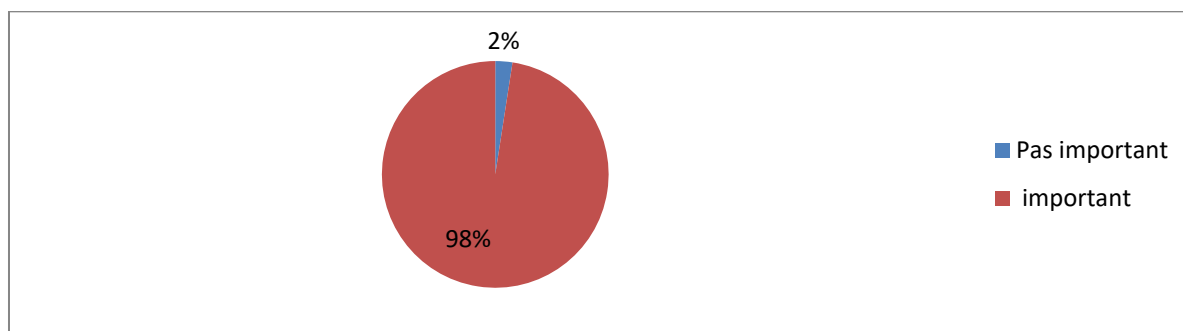
Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Concernant le type de formation offerte par l'entreprise, le graphique ci-dessus montre que sur 45 individus enquêtés 2,4% ; 9,8% ; 63,4% ; 22,0% et 2,4% énoncent respectivement

« formation externe » ; « Cercle de qualité » ; « Formation interne », « Formation on the job » et « Formation sur le tas ». Il ressort qu'au sein de notre échantillon, le type de formation offerte par l'entreprise est « Formation interne ».

I.3.8. Quelle importance votre commune accorde-telle aux besoins de formation ou plan de formation dans son fonctionnement ?

Graphique 16 : Besoins de formation ou plan de formation dans son fonctionnement

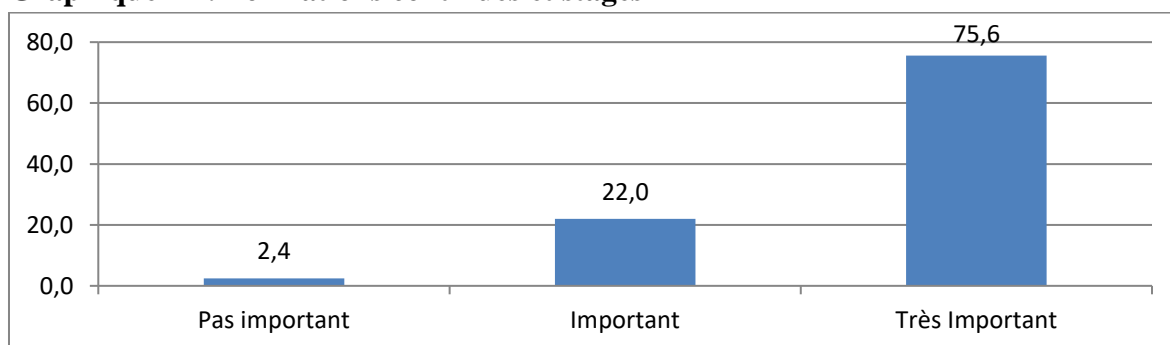


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Au sujet de l'importance que la commune accorde aux besoins de formation ou plan de formation dans son fonctionnement, on constate que sur 41 individus enquêtés, 98,0% répondent par « important », 2,0% par « pas important ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, la commune accorde une importance aux besoins de formation ou plan de formation dans son fonctionnement.

I.3.9. Quelle importance votre commune accorde-telle à la formation continue et stages (recyclage, séminaire, colloque etc.) dans son fonctionnement ?

Graphique 17 : Formations continues et stages



Source : Auteur à partir des données d'enquête.

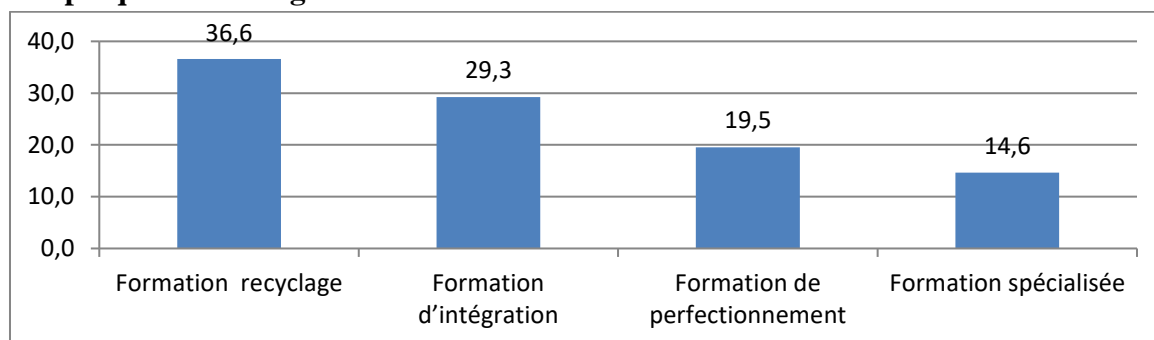
Au sujet de l'importance que la commune accorde à la formation continue et stages (recyclage, séminaire, colloque etc.) dans son fonctionnement, on constate que sur 41 individus enquêtés, 75,6% répondent par « très important », 22,0% par « important », 2,4% par « pas

important ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, la mairie accorde une importance à la formation continue et stages (recyclage, séminaire, colloque etc.) dans son fonctionnement.

I.4. STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE LA FORMATION D'ADAPTATION AU POSTE

I.4.1. Catégorie de formation possible qu'offre l'entreprise ?

Graphique 18 : Catégorie de formation

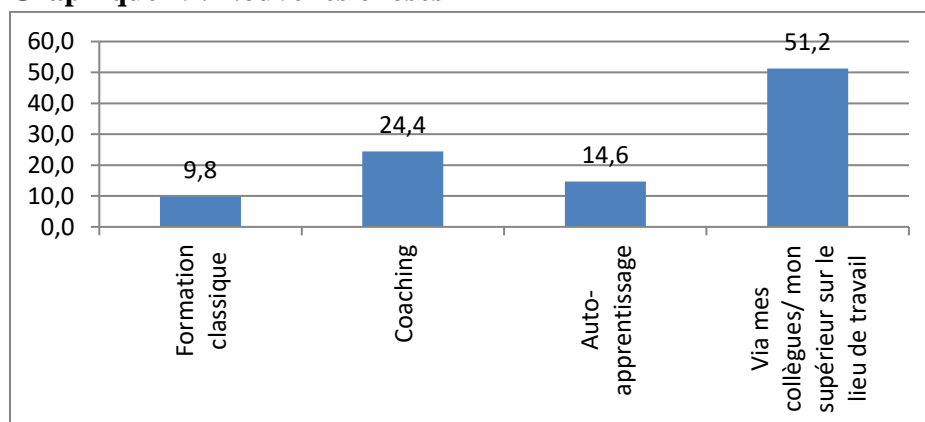


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

S'agissant de la Catégorie de formation possible qu'offre l'entreprise, On constate que sur 41 individus enquêtés, 36,6% répondent par « formation recyclage », 29,3% répondent par « formation d'intégration », 19,5% répondent par « formation de perfectionnement » et 14,6% par « formation spécialisée ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, la Catégorie de formation possible qu'offrent des communes de la ville d'Ebolowa est diverse.

I.4.2. Par quel(s) moyen(s) avez-vous appris de nouvelles choses dans votre travail les années antérieures ?

Graphique 19: Nouvelles choses

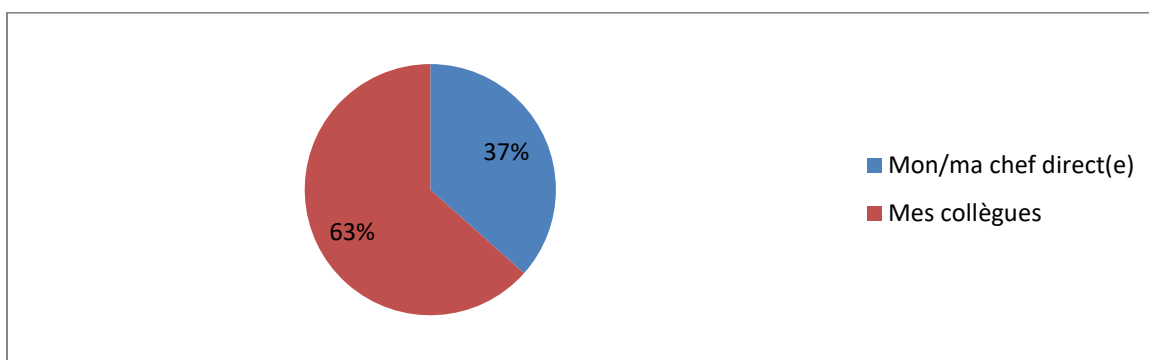


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

À la question, par quel(s) moyen(s) souhaitez-vous apprendre au cours de l'année en cours ? Le graphique ci-dessus montre que sur 41 individus enquêtés 9,8% ; 4,4% et 2,2% énoncent respectivement « formation classique » ; « coaching », « auto apprentissage » et « via mes collègues/ mon supérieur sur le lieu de travail ». Il ressort que dans les communes de la ville d'Ebolowa, le(s) moyen(s) par lequel(s) le personnel souhaite apprendre au cours de l'année en cours est « via mes collègues/ mon supérieur sur le lieu de travail ».

I.4.3. Via quel(s) canal (aux) êtes-vous au courant de l'offre de formations proposée par la commune sur votre poste de travail ?

Graphique 20 : L'offre de formations

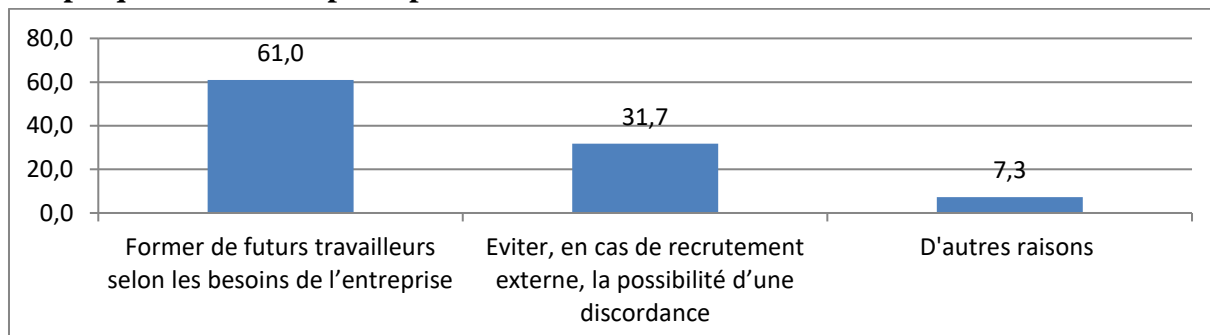


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

A la question, Via quel(s) canal (aux) êtes-vous au courant de l'offre de formations proposée par la commune sur votre poste de travail ? Le graphique ci-dessus montre que sur 41 individus enquêtés 63,0% et 37,0% énoncent respectivement « Mes collègues », « Mon/ma chef direct(e) ». Il ressort que dans l'entreprise les canaux pour l'offre de formations proposée par l'entreprise sur votre poste de travail c'est via « les collègues »,

I.4.4. Quel est, pour votre commune, la raison principale d'offrir des formations évolution des emplois et maintien dans l'emploi ? (Plusieurs réponses possibles) ?

Graphique 21 : Raison principale d'offrir des formations

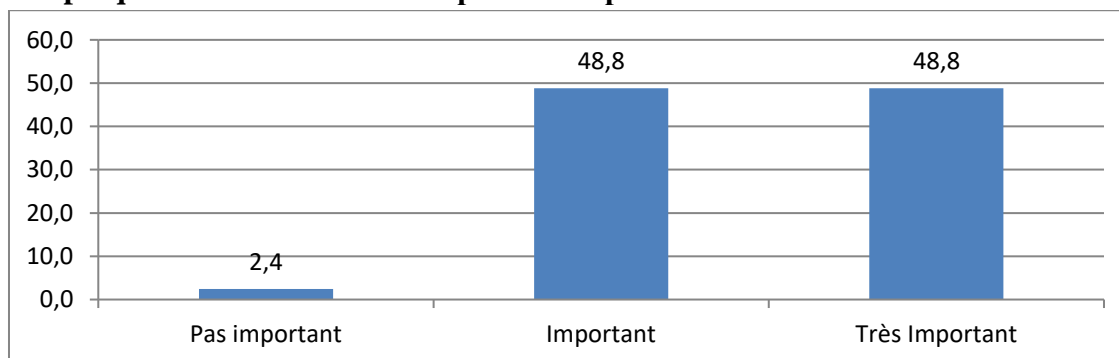


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Concernant la raison principale d'offrir des formations évolution des emplois et maintien dans l'emploi ? (Plusieurs réponses possibles), le graphique ci-dessus montre que sur 41 individus enquêtés 61,0% ; 31,7% ; et 2,2% énoncent respectivement « Former de futurs travailleurs selon les besoins de l'entreprise » ; « Eviter, en cas de recrutement externe, la possibilité d'une discordance avec les besoins de l'entreprise » et « d'autres raisons ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, la raison principale d'offrir des formations évolution des emplois et maintien dans l'emploi ? (Plusieurs réponses possibles) est « Former de futurs travailleurs selon les besoins de l'entreprise ».

I.4.5. Quelle importance votre entreprise accorde-t-elle à la formation d'adaptation au poste dans son fonctionnement ?

Graphique 22 : Formation d'adaptation au poste



Source : Auteur à partir des données d'enquête.

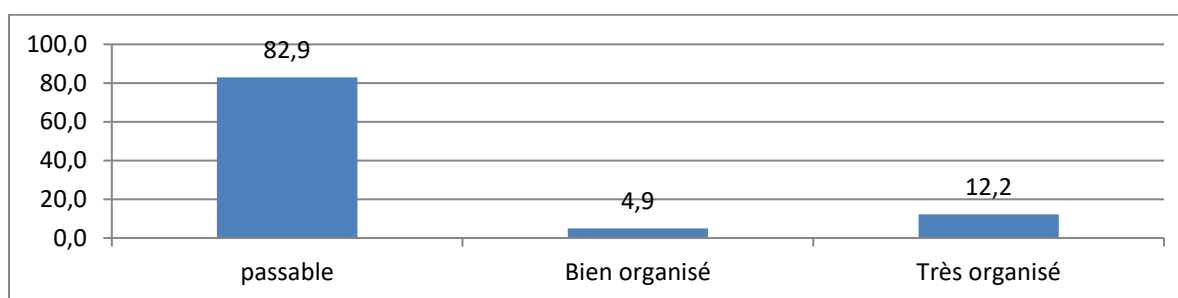
Au sujet de l'importance que la commune accorde à la formation d'adaptation au poste, on constate que sur 41 individus enquêtés, 48,0% répondent par « important », 48,0% par « très important », 2,4% par « pas important ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon,

la commune accorde une importance à la formation d'adaptation au poste dans son fonctionnement.

I.5. Statistiques descriptives de rendement du personnel des communes

1.5.1. Au sein de votre structure, quelle appréciation faites-vous à l'égard du sens de l'organisation du personnel ?

Graphique 23 : Sens de l'organisation du personnel

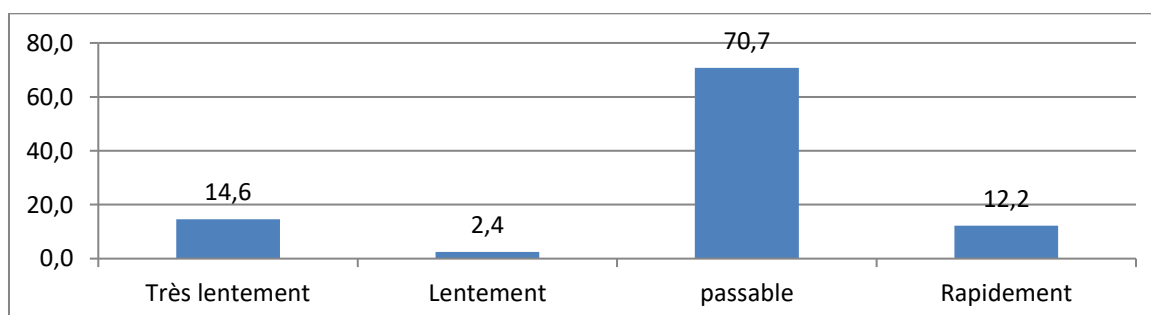


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

S'agissant de l'appréciation faite à l'égard du sens de l'organisation le personnel des communes de la ville d'Ebolowa actuellement, on constate que sur 41 individus enquêtés, 82,9% répondent par « passable », 4,9% répondent par « bien organiser » et 12,2% par « très organisé ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le personnel des communes de la ville d'Ebolowa a un sens d'organisation qui est « passable ».

I.5.2. De manière personnelle, à quel rythme le personnel effectue-t-il les tâches au lieu de travail ?

Graphique 24 : Rythme avec lequel le personnel effectue les tâches au lieu de travail



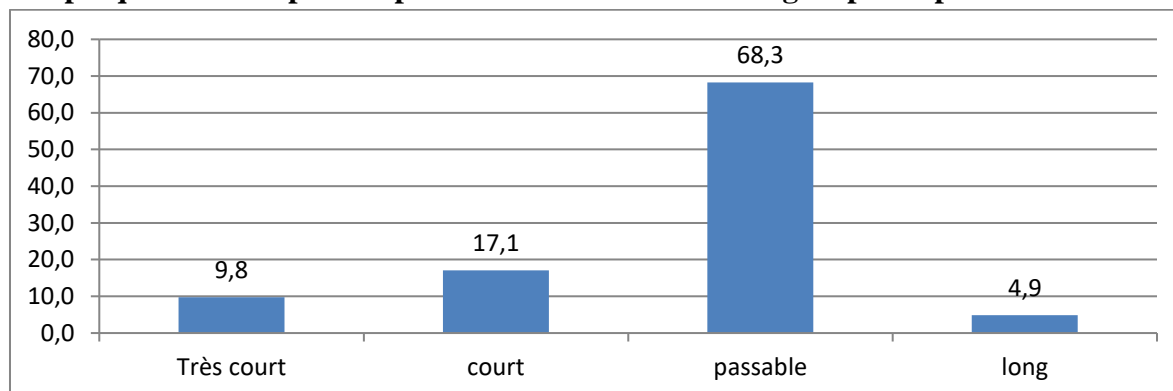
Source : Auteur à partir des données d'enquête.

S'agissant du rythme avec lequel le personnel effectue les tâches au lieu de travail actuellement, on constate que sur 41 individus enquêtés, 70,7% répondent par « passable »,

14,6% répondent par « très lentement » et 2,4% par « lentement ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le rythme avec lequel le personnel effectue les tâches au lieu de travail est « passable ».

I.5.3. De manière personnelle, quelle appréciation faites-vous à l'égard du temps de réponse aux demandes des usagers par le personnel au sein de votre commune ?

Graphique 25 : Temps de réponse aux demandes des usagers par le personnel

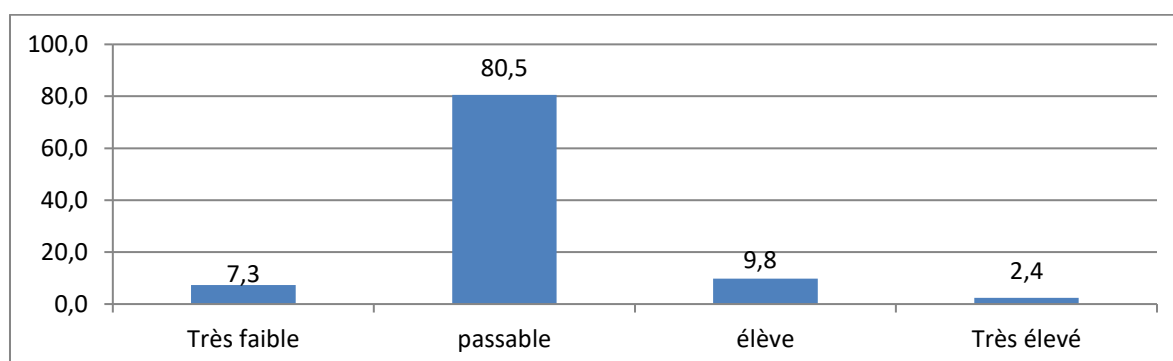


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

S'agissant du temps de réponse aux demandes des usagers par le personnel actuellement, On constate que sur 41 individus enquêtés, 68,3% répondent par « passable », 9,8% répondent par « très court », 9,8% répondent par « court » et 4,9% par « long ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le temps de réponse aux demandes des usagers par le personnel est « passable ».

I.5.4. De manière personnelle, quelle appréciation faites-vous à l'égard de la disponibilité du personnel au sein de votre commune actuellement ?

Graphique 26 : Disponibilité du personnel



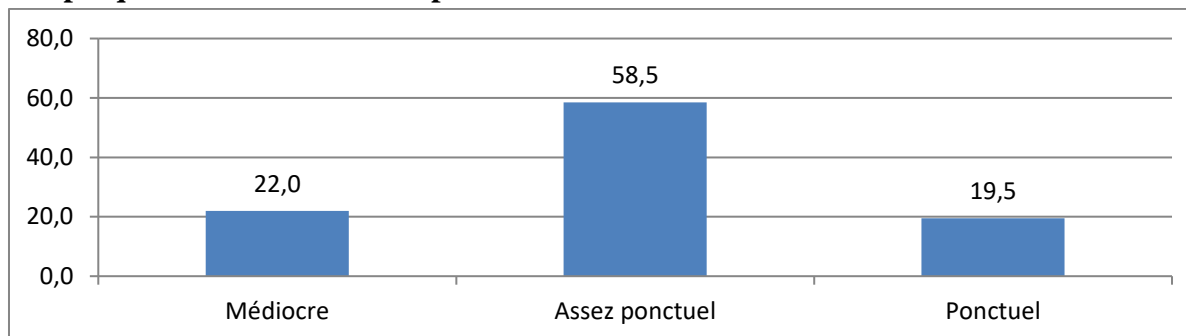
Source : Auteur à partir des données d'enquête.

S'agissant de la disponibilité du personnel actuellement, On constate que sur 41 individus enquêtés, 80,5% répondent par « passable », 9,8% répondent par « élevé », 7,3%

répondent par « très faible » et 2,4% par « très élevé ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, la disponibilité du personnel actuellement est « passable ».

1.5.5. De manière général, quelle appréciation faites-vous à l'égard de la Ponctualité du personnel au sein de votre commune actuellement ?

Graphique 27 : Ponctualité du personnel

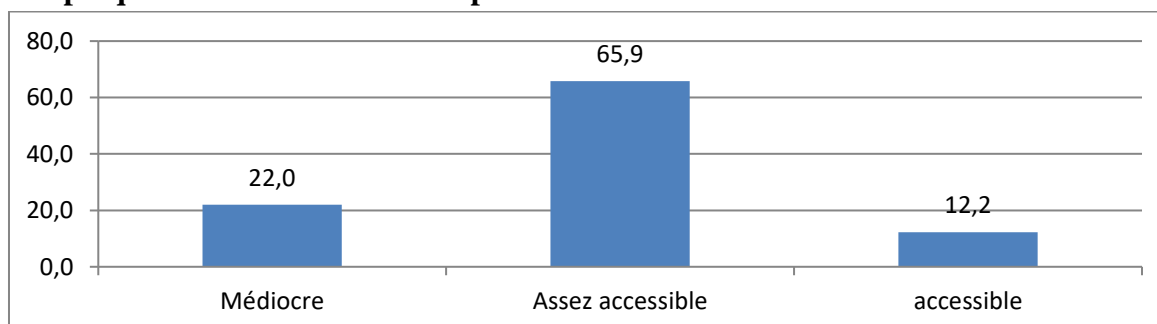


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

S'agissant de la Ponctualité du personnel actuellement, on constate que sur 41 individus enquêtés, 58,5% répondent par « assez ponctuel », 19,8% répondent par « ponctuel », 22,0% répondent par « médiocre ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le personnel actuellement est « assez ponctuel ».

1.5.6. De manière général, quelle appréciation faites-vous à l'égard de l'Accessibilité du personnel au sein de votre commune actuellement ?

Graphique 28 : L'accessibilité du personnel

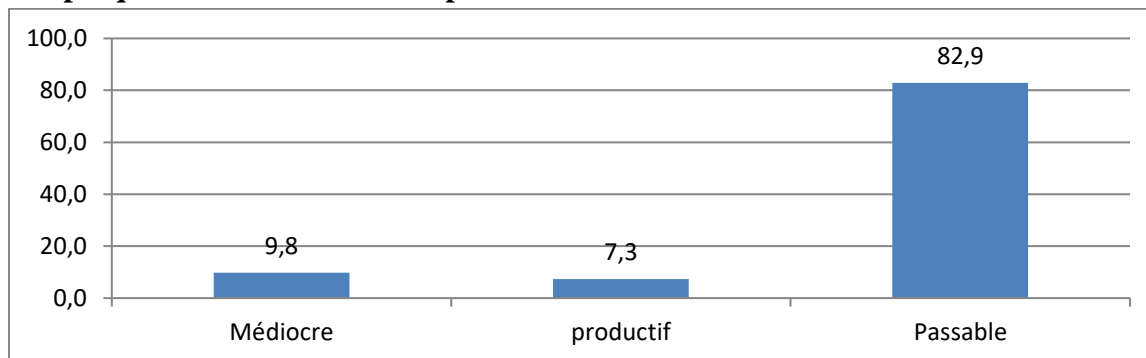


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

S'agissant de l'Accessibilité du personnel actuellement, On constate que sur 41 individus enquêtés, 82,9% répondent par « assez accessible », 22,0% répondent par « médiocre », 12,2% répondent par « accessible ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le personnel actuellement est « assez accessible ».

I.5.7. De manière général, quelle appréciation faites-vous à l'égard de la productivité du personnel au sein votre commune actuellement ?

Graphique 29 : Productivité du personnel

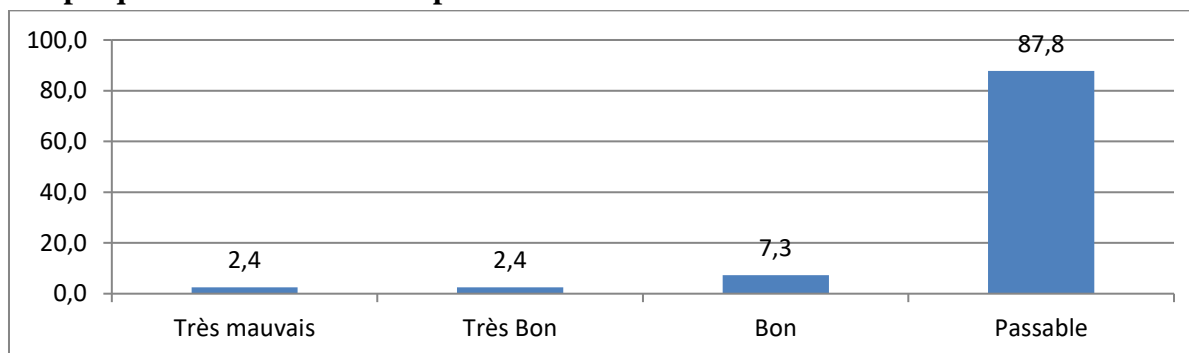


Source : Auteur à partir des données d'enquête.

S'agissant de productivité du personnel actuellement, on constate que sur 41 individus enquêtés, 82,9% répondent par « passable », 9,8% répondent par « médiocre », 12,2% répondent par « productif ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, la productivité du personnel actuellement est « passable ».

I.5.8. En prenant en compte la formation de base, quelle appréciation faites-vous à l'égard du rendement du personnel au sein votre commune actuellement ?

Graphique 30 : Rendement du personnel



Source : Auteur à partir des données d'enquête.

S'agissant de l'appréciation faite à l'égard du rendement du personnel au sein la commune actuellement, on constate que sur 41 individus enquêtés, 87,8% répondent par « passable », 2,4% répondent par « très mauvais », 2,4% répondent par « très bon » et 7,3% par « Bon ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le temps de réponse aux demandes des usagers par le personnel est « passable ».

I.6. Statistiques descriptives : récapitulatif sur les autres indicateurs de la formation de base.

Tableau 6 : Récapitulatif sur les autres indicateurs de la formation de base

| | Oui | Non | Commentaires |
|--|-------|-------|------------------------|
| Votre formation de base ou formation initiale reçue est-elle en rapport avec l'activité de la commune ? | 19,5% | 80,5% | Refus sur la question |
| Les politiques de formations continues de votre commune prennent-elles en compte la formation initiale de l'individu ? | 51,2% | 48,8% | accord sur la question |
| Dans votre travail actuel, avez-vous l'occasion de développer vos compétences initiales ou à la base? | 63,4% | 36,5% | Accord sur la question |
| Au sein de votre commune, votre poste actuel occupé est-il en rapport avec votre formation initiale suivie ? | 22,0% | 78,0% | Refus sur la question |
| Aviez-vous eu une expérience professionnelle avant d'être recruté dans cette commune? | 31,7% | 68,3% | Refus sur la question |
| Cette expérience est-elle acquise dans le même secteur d'activités que celui de la commune dans laquelle vous exercez actuellement ? | 19,5% | 80,5% | Refus sur la question |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES, DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Il s'agit ici de vérifier l'hypothèse de recherche 1, l'hypothèse recherche 2, l'hypothèse recherche 3 et ensuite d'effectuer des discussions et proposer des suggestions.

II.1. Vérification des hypothèses de recherche

Pour vérifier nos hypothèses de recherche nous utiliserons le khi-carré car notre étude est de type exploratoire. De ce fait nous allons suivre un protocole scientifique d'étapes successives pour la vérification de chacune afin de confirmer ou d'infirmer L'HR1, L'HR2, et L'HR3.

II.1.1. Vérification de la première hypothèse de recherche

Etape 1 : Rappel de HR1

Cette hypothèse s'intitule « la formation de base a une influence sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa ». Il est donc question pour nous ici de vérifier le lien existant entre la formation de base (VI) et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa (VD).

Etape 2 : formulation des hypothèses Hypothèse nulle H_0 et alternative H_a

Hypothèse nulle H_0 : il n'y a pas de lien existant entre la formation de base et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.

Hypothèse alternative H_a : il y a un lien existant entre la formation de base et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.

Etape 3 : le choix du seuil de significativité

Le seuil de significativité noté α précise la marge d'erreur ou de confiance acceptée en fixant les chances de se tromper ou non dans la prise de décision. Nous choisissons de manière conventionnelle $\alpha = 5\%$ de chance de nous tromper dans la prise de décision et 95% de chance de ne pas se tromper.

Etape 4 : calcul du test statistique ou encore les tests d'associations

Tableau n°7 : Contingence des effectifs de HR1.

| | | Importance que la commune accorde à la formation de base d'un individu dans son fonctionnement. | | | Total |
|---|--------------|---|-----------|----------------|-------|
| | | Pas important | Important | Très Important | |
| Le rendement du personnel au sein la commune actuellement | Très mauvais | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Très Bon | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Bon | 0 | 2 | 1 | 3 |
| | Passable | 0 | 4 | 32 | 36 |
| Total | | 1 | 6 | 34 | 41 |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Il ressort du tableau ci-dessus que dans notre échantillon, le rendement du personnel au sein d'une commune de la ville d'Ebolowa est actuellement « passable » et répond par « très important » au sujet de l'importance que la commune accorde à la formation de base de l'individu dans son fonctionnement (Ligne « passable » et colonne « très important » le chiffre 32) ce qui renforce notre soupçon énoncé à travers l'hypothèse de recherche HR1 selon laquelle « la formation de base a une influence sur le rendement du personnel des communes de la ville

d'Ebolowa ». Il reste maintenant à vérifier ce soupçon à travers le test du Rapport de vraisemblance pour s'assurer s'il est confirmé ou non confirmé.

Procédure de calcul

NB1 : Le logiciel SPSS.20 utilisé dans le cadre de ce travail effectue directement les calculs et fournit automatiquement les résultats qui figurent dans le tableau de résultat ci-dessous.

Tableau n°8: Résultat du Test du Rapport de vraisemblance ou test d'associations de HR1

| Tests du Rapport de vraisemblance | | | |
|--|--------|-----|---|
| | Valeur | Ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
| Rapport de vraisemblance | 14,284 | 6 | 0,027 |
| Association linéaire par linéaire | 24,296 | 1 | 0,000 |
| Nombre d'observations valides | 41 | | |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Tableau n°9 : Résultat des Mesures symétriques du test du Rapport de vraisemblance de HR1.

| Mesures symétriques du Tests du Rapport de vraisemblance | | | |
|---|----------------------------|--------|--------------------------|
| | | Valeur | Signification approximée |
| Nominal par Nominal | V de Cramer | 0,766 | 0,000 |
| | Coefficient de contingence | 0,735 | 0,000 |
| Nombre d'observations valides | | 41 | |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Etape 5 : Formulation de la règle de décision

Le risque de première espèce α étant fixé on a les critères de décision suivants :

- Si Sig-G < 0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée ;
- Si Sig-G > 0,05 alors H0 est acceptée et Ha est rejetée.

Etape 6 : application de la règle de décision

On a obtenu Sig-G=0,027 < 0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée. Et on constate au vu du tableau des résultats ci-dessus que Vs de Cramer est positif (+0,766).

Etape 7 : conclusion

Etant donné que $\text{Sig-G}=0,027 < 0,05$ alors H_0 est rejetée et H_a est acceptée selon laquelle, il y a un lien existant entre la formation de base ou formation initiale reçue par l'individu et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. Et comme V_s de Cramer est positif (+0,766) alors on peut conclure que la formation de base a une influence positive sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. **Ce qui confirme H_1 .**

Etape 8 : Calcul du coefficient de contingence

Comme $C=0,735 \in [0,70;1]$ d'où le lien entre la VI et la VD est Fort.

II.2.2. Vérification de la deuxième hypothèse de recherche

Etape 1 : Rappel de H_{R2}

Cette hypothèse s'intitule « le plan de formation actuel a un impact significatif sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa ». Il est donc question pour nous ici de vérifier le lien existant entre le plan de formation (VI) et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa (VD).

Etape 2 : formulation des hypothèses : Hypothèse nulle H_0 et alternative H_a

Hypothèse nulle H_0 : il n'y a pas de lien significatif entre le plan de formation actuel et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.

Hypothèse alternative H_a : il y a un lien significatif entre le plan de formation actuel et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.

Etape 3 : le choix du seuil de significativité

Le seuil de significativité noté α précise la marge d'erreur ou de confiance acceptée en fixant les chances de se tromper ou non dans la prise de décision. Nous choisissons de manière conventionnelle $\alpha = 5\%$ de chance de nous tromper dans la prise de décision et 95% de chance de ne pas se tromper.

Etape 4 : choix et calcul du test statistique ou encore les tests d'associations

Tableau n°10: Contingence des effectifs de HR2.

| | | Importance que la commune accorde à la formation continue et stages (recyclage, séminaire, colloque etc.) dans son fonctionnement | | | Total |
|--|--------------|---|-----------|----------------|-------|
| | | Pas important | Important | Très Important | |
| Le rendement du personnel au sein de la commune actuellement | Très mauvais | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Très Bon | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Bon | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Passable | 0 | 5 | 31 | 36 |
| Total | | 1 | 9 | 31 | 41 |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Il ressort du tableau ci-dessus que dans notre échantillon, le rendement du personnel au sein d'une commune de la ville d'Ebolowa actuellement est « passable », beaucoup de personne, ont répondu par « très important » au sujet de l'importance que la commune accorde à la formation continue et stages (recyclage, séminaire, colloque etc.) dans son fonctionnement (Ligne « passable » et colonne « très important » le chiffre 31) ? Ce qui renforce notre soupçon énoncé à travers l'hypothèse de recherche HR2 selon laquelle « le plan de formation actuel a un impact significatif sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa ». Il reste maintenant à vérifier ce soupçon à travers le test du Rapport de vraisemblance pour s'assurer s'il est confirmé ou non confirmé.

Le logiciel SPSS.20 a effectué les calculs directement et fournit le tableau de résultat ci-dessous.

Tableau n°11 : Résultat du Test du Rapport de vraisemblance ou tests d'associations de HR2.

| Test du Rapport de vraisemblance | | | |
|-----------------------------------|--------|-----|---|
| | Valeur | Ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
| Rapport de vraisemblance | 23,044 | 6 | 0,001 |
| Association linéaire par linéaire | 30,007 | 1 | 0,000 |
| Nombre d'observations valides | 41 | | |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Tableau n°12 : Résultat des Mesures symétriques du test du Rapport de vraisemblance de HR2.

| Mesures symétriques du Test du Rapport de vraisemblance | | | |
|---|----------------------------|--------|--------------------------|
| | | Valeur | Signification approximée |
| Nominal par Nominal | V de Cramer | 0,831 | 0,000 |
| | Coefficient de contingence | 0,762 | 0,000 |
| Nombre d'observations valides | | 41 | |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Etape 5 : Formulation de la règle de décision

Le risque de première espèce α étant fixé on a les critères de décision suivants :

- Si Sig-G < 0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée ;
- Si Sig-G > 0,05 alors H0 est acceptée et Ha est rejetée.

Etape 6 : application de la règle de décision

On a obtenu Sig-G=0,000 < 0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée. Et on constate au vu du tableau des résultats ci-dessus que Vs de Cramer est positif (+0,831).

Etape 7 : conclusion

Etant donné que Sig-G=0,000 < 0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée selon laquelle il y a un lien significatif entre le plan de formation actuel et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. Et comme Vs de Cramer est positif (+0,831) alors on peut conclure que le plan de formation actuel a un impact positif sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. **Ce qui confirme H2.**

Etape 8 : Calcul du coefficient de contingence

Comme $C=0,762 \in [0,70;1]$ d'où le lien entre la VI et la VD est Fort.

II.2.3. Vérification de la troisième hypothèse de recherche

Etape 1 : Rappel de HR3.

Cette hypothèse s'intitule « la formation d'adaptation au poste agit significativement sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa ». Il est donc question pour nous ici de vérifier le lien existant entre la formation d'adaptation au poste (VI) et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa (VD).

Etape 2: formulation des hypothèses : Hypothèse nulle H_0 et alternative H_a

Hypothèse nulle H_0 : il n'y a pas de lien significatif entre la formation d'adaptation au poste et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.

Hypothèse alternative H_a : il y a un lien significatif entre la formation d'adaptation au poste et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa.

Etape 3 : le choix du seuil de significativité

Le seuil de significativité noté α précise la marge d'erreur ou de confiance acceptée en fixant les chances de se tromper ou non dans la prise de décision. Nous choisissons de manière conventionnelle $\alpha = 5\%$ de chance de nous tromper dans la prise de décision et 95% de chance de ne pas se tromper.

Etape 4 : choix et calcul du test statistique ou encore les tests d'associations

Tableau n°13 : Contingence des effectifs de HR3.

| | | Importance que l'entreprise accorde à la formation d'adaptation au poste dans son fonctionnement | | | Total |
|--|--------------|--|-----------|----------------|-------|
| | | Pas important | Important | Très Important | |
| Le rendement du personnel au sein de la commune actuellement | Très mauvais | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Très Bon | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Bon | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Passable | 0 | 16 | 20 | 36 |
| Total | | 1 | 20 | 20 | 41 |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Il ressort du tableau ci-dessus que dans notre échantillon, le rendement du personnel au sein de la commune actuellement est « passable » et les employés répondent par « très important » au sujet de l'importance que la commune accorde à la formation d'adaptation au poste dans son fonctionnement (Ligne « passable » et colonne « très important » le chiffre 20). Ce qui renforce notre soupçon énoncé à travers l'hypothèse de recherche HR3 selon laquelle « la formation d'adaptation au poste agit significativement sur le rendement du personnel des communes de la

ville d'Ebolowa ». Il reste maintenant à vérifier ce soupçon à travers le test du Rapport de vraisemblance pour s'assurer s'il est confirmé ou non confirmé.

Le logiciel SPSS.20 a effectué les calculs directement et fournit le tableau de résultat ci-dessous.

Tableau n°14 : Résultat du Test du Rapport de vraisemblance ou tests d'associations de HR2.

| Tests du Rapport de vraisemblance | | | |
|--|--------|-----|---|
| | Valeur | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
| Rapport de vraisemblance | 15,393 | 6 | 0,017 |
| Association linéaire par linéaire | 21,450 | 1 | 0,000 |
| Nombre d'observations valides | 41 | | |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Tableau n°15 : Résultat des Mesures symétriques du test du Rapport de vraisemblance de HR2

| Mesures symétriques du Test du Rapport de vraisemblance | | | |
|--|----------------------------|--------|--------------------------|
| | | Valeur | Signification approximée |
| Nominal par Nominal | V de Cramer | 0,831 | 0,000 |
| | Coefficient de contingence | 0,762 | 0,000 |
| Nombre d'observations valides | | 41 | |

Source : Auteur à partir des données d'enquête.

Etape 5 : Formulation de la règle de décision

Le risque de première espèce α étant fixé on a les critères de décision suivants :

- Si Sig-G < 0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée ;
- Si Sig-G > 0,05 alors H0 est acceptée et Ha est rejetée.

Etape 6 : application de la règle de décision

On a obtenu Sig-G=0,000 < 0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée. Et on constate au vu du tableau des résultats ci-dessus que Vs de Cramer est positif (+0,831).

Etape 7 : conclusion

Etant donné que Sig-G=0,017 < 0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée selon laquelle, il y a un lien significatif entre la formation d'adaptation au poste et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. Et comme Vs de Cramer est positif (+0,831)

alors on peut conclure que la formation d'adaptation au poste agit positivement sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. **Ce qui confirme H3.**

Etape 8 : Calcul du coefficient de contingence

Comme $C=0,762 \in [0,70;1]$ d'où le lien entre la VI et la VD est Fort.

Tableau 16: récapitulatif des résultats

| Hypothèses | α | Significativité de G (Sig-G) | CC | Décision |
|------------|----------|------------------------------|-------|-----------|
| HR1 | 0,05 | Sig-G=0,027 <0,05 | 0,735 | Confirmée |
| HR2 | 0,05 | Sig-G=0,001<0,05 | 0,762 | Confirmée |
| HR3 | 0,05 | Sig-G=0,017<0,05 | 0,762 | Confirmée |

Source : auteur de la recherche.

II.3 Discussion des résultats de notre recherche

Dans ce travail de recherche l'objectif général est d'analyser l'influence de la formation de base sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. Les résultats de notre enquête effectuée auprès de de quarante un (41) employés/personnels des communes de la ville d'Ebolowa ont révélé que :

Etant donné que Sig-G=0,027 <0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée selon laquelle, il y a un lien existant entre la formation de base ou formation initiale reçue par l'individu et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. Et comme Vs de Cramer est positif (+0,766) alors on peut conclure que la formation de base a une influence positive sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. **Ce qui confirme RH1.**

Etant donné que Sig-G=0,000 <0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée selon laquelle il y a un lien significatif entre le plan de formation actuel et le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. Et comme Vs de Cramer est positif (+0,831) alors on peut conclure que le plan de formation actuel a un impact positif sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. **Ce qui confirme RH2.**

Etant donné que Sig-G=0,017 <0,05 alors H0 est rejetée et Ha est acceptée selon laquelle, il y a un lien significatif entre la formation d'adaptation au poste et le rendement des personnels des communes de la ville d'Ebolowa. Et comme Vs de Cramer est positif (+0,831) alors on peut conclure que la formation d'adaptation au poste agit positivement sur le rendement du personnel des communes de la ville d'Ebolowa. **Ce qui confirme RH3.**

II.4. Les recommandations

Selon Papert (1981), les erreurs nous sont profitables parce qu'elles nous amènent à examiner ce qui s'est passé, à comprendre ce qui n'a pas marché et à partir de là, à remettre les choses en ordre. Ainsi, la problématique soulevée par notre thème d'étude a mis en lumière quelques défaillances dans la formation de base du personnel en service dans les CTD de la ville d'Ebolowa, aussi bien dans leur recrutement que dans la gestion des carrières. Le personnel étant la première et la plus importante ressource dans l'entreprise. Il a été loisible de constater qu'un personnel démotivé dans la quête de formation ou une politique de recrutement ne mettant pas un accent sur la qualité d'éventuels candidats postulants aux emplois pourvus auront des inductions sur le rendement des entreprises et partants des personnels des communes. L'enquête menée à cet effet pour justifier et comprendre l'adéquation entre les deux référentiels formation de base et rendement conduit à quelques recommandations, si nous voulons rester dans un processus de mise en place effective de la décentralisation en rendant son développement efficace, productif et surtout compétitif.

L'enquête que nous avons menée dans les CTD de la ville d'Ebolowa, nous a permis de dégager les critiques concernant le management des RH particulièrement la formation du personnel des CTD. Il s'agit de : adopter un plan de formation qui permettra de mieux organiser et gérer les actions de formation ; le manque de procédé d'évaluation des agents formés ; le manque de suivi des agents formés ; le manque de budget autonome de formation de tout le personnel ; le manque de synergie entre les services du personnel et la NASLA dans la mise en œuvre des actions de formation ; l'inadéquation profil-emploi ; le manque de cohérence entre les actions de formation et les besoins réels des agents ; la faible prise en compte des contractuels communaux dans les actions de formation ; l'absence de critère pour la désignation des agents et la gestion des formations en fonction des besoins supposés urgents. Il nous revient donc de faire des recommandations que nous jugeons nécessaires pour une meilleure gestion de ce champ de la GRH qu'est la formation en vue de tirer un meilleur parti dans le rendement des personnels en entreprise et partant dans les communes de la ville d'Ebolowa.

En effet, la problématique de notre étude était de voir si la formation de base a une influence sur le rendement du personnel des CTD de la ville d'Ebolowa. Des constats et des résultats de nos analyses, il apparaît que les CTD de la ville d'Ebolowa n'utilisent pas les outils

et méthodes rationnels pour leur management. Pour cela, nous recommandons aux CTD de la ville d'Ebolowa de :

❖ **Concevoir et mettre sur pied un plan de formation triennal**

Ces activités permettront de définir et planifier les actions de formation car la formation étant un investissement à long terme, il nécessite la mobilisation des efforts et des énergies avec pour objectif de rationaliser les moyens en fonction des objectifs poursuivis. Son élaboration regroupera la participation effective du conseil municipal, de l'exécutif communal, des secrétaires généraux, les directeurs, chefs de service et le syndicat. Ce plan de formation rassemblera l'ensemble des actions de formation décidées par la communauté Urbaine ou par l'une des communes et celles demandées par un ou plusieurs travailleurs à titre individuel ou par les représentants du personnel. Il doit préciser les moyens pédagogiques et l'encadrement mis en œuvre, ainsi que le dispositif retenu pour suivre son exécution et en apprécier les résultats. Il doit être connu par tout le personnel communal et préciser les catégories socioprofessionnelles concernées. Les actions de formation doivent se dérouler suivant un programme établi en fonction d'objectifs préalablement établis. Après rédaction, le plan de formation doit être validé par le délégué du gouvernement ou le maire.

❖ **Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation des actions de formation**

Ce dispositif consistera à communiquer et à donner des informations au personnel, à programmer leurs départs en formation, à faire le suivi administratif, financier et logistique, à évaluer les formations réalisées et à faire périodiquement le bilan

❖ **Elaborer un guide d'entretien professionnel d'identification des besoins de formation**

Face à l'évolution des missions et des métiers de l'administration, la formation continue constitue un levier fondamental d'employabilité des agents et d'ouverture à d'autres emplois et des responsabilités supérieures. L'entretien de formation s'inscrit dans l'individualisation du processus de formation de l'agent pour répondre au besoin de professionnalisation à son poste de travail ou à l'accompagnement de son projet professionnel. Le guide permet de recueillir les besoins de formation que ceux-ci émanent de l'administration ou de l'agent. L'entretien professionnel de formation est réalisé annuellement entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct et permet d'exprimer les demandes de formation répondant à diverses finalités :

- L'administration demande que l'agent développe les compétences nécessaires pour la tenue de son poste de travail ou qu'il acquière de nouvelles compétences afin de développer la polyvalence au sein de son équipe.

- L'agent peut demander à acquérir de nouvelles compétences afin d'orienter son parcours professionnel vers un autre métier ou demander un cursus de formation le préparant à des responsabilités supérieures.

Pour réussir un entretien professionnel de formation, plusieurs acteurs interviennent dans le processus d'identification des besoins :

- L'agent lui-même, acteur de sa propre formation ;
- Le supérieur hiérarchique direct, en sa qualité de manager, veille à faire évoluer les compétences de ses collaborateurs en fonction des missions du service ;
- Le chargé de formation qui met en place le dispositif, s'assure que la formation a bien fait l'objet d'entretien avec les agents, prend en compte les besoins exprimés pour bâtir le plan de formation.

❖ **Créer une synergie d'actions entre les CTD, la NASLA et d'autres centres ou écoles de formation**

Cette synergie constitue une condition essentielle pour la mise en œuvre efficace des actions de formation afin d'éviter que les formations ne se passent de façon isolée. La mise en cohérence des énergies s'accompagnera de la désignation d'un point focal de formation ou de la création d'un service de formation qui servira de relais entre les structures afin d'impulser une dynamique forte au développement des ressources humaines et de donner plus de visibilité aux actions de formation à grâce à une bonne stratégie managériale.

❖ **Mettre en place des critères objectifs pour les formations**

La désignation des agents proposés à des formations continues doit être fondée sur des critères connus du personnel et basées sur des critères d'ancienneté, des besoins réels des services et des besoins exprimés par les agents afin d'éviter les frustrations constatées dans l'envoi des agents en formation et surtout aux cours complémentaires à l'ENSET d'Ebolowa.

❖ **Elargir les actions de formation**

Les actions en formation doivent être élargies à tout le personnel des CTD.

❖ **Budget**

Les CTD doivent disposer d'un budget de formation autonome pour la pérennisation des actions de formation, augmenter le financement pour la formation des personnels et éviter les pilotages à vue.

A la suite de ses recommandations nous pouvons ajouter celle-ci : faciliter le partenariat avec les ONG et autres communes pour in échange d'expériences et d'expertises par des jumelages nationaux et internationaux ; mettre l'accent sur les formations au moyen

d'instruments réglementaires en favorisant les partenariats avec des structures techniques et opérationnelles comme l'Enset d'Ebolowa, l'ISMP, le Centre Pilote, l'INJS, la MIPROMALO, l'IRAD etc. ; investir dans la formation régulière des formateurs ; reconnaître et récompenser par des gratifications le mérite des travailleurs qui œuvrent activement pour améliorer leur niveau de formation ; accélérer l'adoption d'un statut du personnel communal et même de la fonction publique locale ; faire un état des lieux des CTD, afin d'élaborer une politique publique de RH ; élaborer un plan social et se séparer des personnels au rendement insuffisant ; rationaliser les recrutements ; uniformiser la grille salariale ; renforcer le leadership de l'élu local suivant les documents du PNUD sortie en 2003 visant à renforcer les capacités des élus locaux ; faire des séminaires de renforcement des capacités aux anciens diplômés du CEFAM sur le plan financier, état civil et urbanisme ; former des planificateurs avec le concours du PNDP, la GIZ, l'agence française de développement (AFD) sur les plans sommaires de développement ou le plan d'urbanisme afin que lesdits planificateurs puissent sortir le plan communal de développement quinquennal avec le concours des conseillers municipaux de séance.

Conclusion

Une fois qu'on a choisi, après toutes les étapes préliminaires, le type d'échantillon qui va servir de base à l'enquête empirique, sa taille, ses caractéristiques..., il devient alors possible de déterminer le type d'instrument qui servira à soumettre cet échantillon aux observations et/ou mesures nécessaires. Retenons bien à ce niveau que la détermination de l'instrument reste subordonnée à l'élaboration de toutes les phases de la conduite de la recherche. Dans ce chapitre, il a été question de tester les hypothèses spécifiques de recherche émises en vue de voir si oui ou non notre hypothèse générale est confirmée. Ensuite il a été question d'interpréter les résultats de l'analyse avant de clôturer ce chapitre par les commentaires de résultats qui nous permettront d'envisager de nouvelles perspectives notre thème de recherche.

La deuxième partie de notre étude qui s'achève a été marquée par la présentation du milieu professionnel objet de notre recherche et la démarche méthodologique que nous avons adoptée pour vérifier nos hypothèses au chapitre 3. Le chapitre 4 portant sur le cadre opératoire était axé essentiellement sur l'analyse et la présentation des résultats des données collectées, leur interprétation et la vérification des hypothèses de recherche à travers le test du rapport de vraisemblance. De l'interprétation des hypothèses de recherche plusieurs problèmes liés au thème sont apparus et ont suscités quelques recommandations.

CONCLUSION GENERALE

Le développement de tout pays repose sur la formation des cadres dans le but de satisfaire l'intérêt général. Une ressource humaine bien formée représente un indicateur de croissance économique. Le capital humain constitue une source principale de création de valeurs, de richesses et la formation un moyen de développement. La formation est donc un investissement qui permet d'améliorer le rendement des agents de l'Etat et de ce fait la performance de l'administration. Elle occupe une place de choix dans la gestion des ressources humaines. Elle est indispensable pour tout processus d'innovation et de modernisation en raison du seul fait qu'elle permet d'adapter et de développer les compétences des salariés. La formation est un enjeu pour toute administration qui se veut moderne, elle doit concilier deux axes majeurs : les intérêts des travailleurs pour leur promotion professionnelle et l'épanouissement personnel et l'intérêt de l'Etat par la réalisation de ses objectifs globaux de développement par la production d'une performance compétitive. La formation est ainsi présentée comme un outil de progrès personnel et social mais aussi un formidable instrument de progrès pour l'ensemble des salariés et pour l'Etat. Pour parvenir au renouveau de l'action publique tant prôner par le gouvernement, l'Etat doit disposer des ressources humaines bien formées.

Malgré le rôle que peut jouer la formation de base sur le rendement du personnel des CTD de la ville d'Ebolowa, beaucoup de problèmes demeurent dans l'organisation du processus de formation dans ces structures. Or, le visage de l'administration a besoin d'un changement pour satisfaire les demandes croissantes des partenaires sociaux. Sentant le besoin d'apporter notre contribution à l'amélioration de l'existant et à l'entreprise de la construction nationale, nos efforts de contributions intellectuelles ont porté sur « *Formation de base et rendement du personnel dans les CTD: Cas des Communes de la ville d'Ebolowa* ».

Avant de nous investir dans cet exercice capital, nous nous sommes posés principalement la question de savoir si la formation de base a une influence sur le rendement du personnel des CTD de la ville d'Ebolowa ? La réponse à cette question nous a permis de formuler l'hypothèse générale selon laquelle, la formation de base a une double influence sur le rendement du personnel des CTD de la ville d'Ebolowa. Elle permet au personnel d'être à

la fois efficace dans le traitement des tâches et efficient en matière de résultat. De cette hypothèse générale nous avons construit deux hypothèses secondaires. Pour mener à bien notre étude, nous avons pré-enquête, enquêté et investigué au moyen d'un questionnaire de collecte de données qui nous a permis d'obtenir des résultats qui ont présenté et vérifié aux moyens des tableaux et graphiques du test du rapport de vraisemblance et Khi-carré nous a permis de prouver la fiabilité et la scientificité de nos résultats de recherche. De l'analyse et l'interprétation de nos résultats, il ressort de ces hypothèses de recherche qu'il n'existe pas un bon plan de formation, ni de procédé d'évaluation des actions de formation dans les communes de la ville d'Ebolowa.

Eu égard aux résultats obtenus, nous pouvons tirer la conclusion selon laquelle la formation de base influence le rendement du personnel en ce sens qu'il peut être amélioré par la mise en œuvre d'un bon plan de formation. Mais Il en découle que toute organisation doit avoir maîtriser son dispositif de formation avant de s'investir dans ce domaine. La formation étant le moyen de progrès, pour y parvenir, nous avons formulé des recommandations. Rendus à ce niveau, nous pensons que les résultats de notre travail de recherche sont le fruit de la formulation des hypothèses et du contexte de l'étude. Dès lors, nous pensons que cette modeste contribution à la réflexion sur la formation de base dans les communes se veut être un document exploitable pour toute organisation souhaitant optimiser le rendement de ses ressources humaines. Sachant que toute œuvre humaine reste imparfaite, nous souhaitons enfin que d'autres études sur l'administration camerounaise viennent orienter les réflexions sur les aspects de la formation de base que ce travail n'a pu aborder.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1** : conditions et procédures de recrutement du personnel communal
- Annexe 2** : Présentation synthétique d'un plan de formation
- Annexe 3** : Tableau de bord de suivi d'un plan de formation
- Annexe 4** : Guide d'entretien professionnel d'identification des besoins de formation
- Annexe 5** : Questionnaire
- Annexe 6** : Organigrammes
- Annexe 7** : Autorisation de recherche

Arrêté n°00136 du 24 AOÛT 2009 rendant exécutoires les tableaux-types des emplois

Communaux

CONDITIONS ET PROCEDURES DE RECRUTEMENT

DU PERSONNEL COMMUNAL

CONDITIONS

PROCEDURES CATEGORIE NIVEAU DE QUALIFICATION

| CONDITIONS | PROCEDURES | CATEGORIE | NIVEAU DE QUALIFICATION |
|---|--|-----------|---|
| | | | Diplôme et autres (cf. décret n° 82/100 du 3 mars 1982 modifiant le décret n° 78/484 du 09 novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat relevant du Code du travail) |
| - Nationalité - Aptitude physique - Droits civiques - Bonne moralité - Age - Respect des ratios (Conformément à l'article 39 de la Loi n°2009/ du 10 juillet 2009 portant régime financier des CTD) | - Demande - Délibération du conseil - Décision de recrutement - Approbation du Préfet | 1 | Sans niveau et sans connaissances élémentaires |
| | | 2 | Sans niveau mais avec connaissances élémentaires |
| | | 3 | CEP et Equivalent |
| | | 4 | CEP + 2 années en secondaire et équivalent |
| | | 5 | BEPC, GCE/OL (moins de 4 matières) et équivalent |
| | | 6 | BEPC + niveau classe de 1ère et équivalent |
| Mêmes conditions que ci-dessus + autorisation préalable du MINATD | - Contrat - Approbation MINATD | 7 | Probatoire, Cycle II CEFAM et équivalent |
| | | 8 | BAC, GCE/AL et équivalent |
| | | 9 | BTS, DEUG, Cycle I CEFAM et équivalent |
| | | 10 | Licence et équivalent |
| | | 11 | Doctorat, PHD, Ingénieur de conception et équivalent |
| | | 12 | Agrégation et Equivalent |

PRESENTATION SYNTHETIQUE D'UN PLAN DE FORMATION

| Etapes | Activités | Responsable de l'activité | Personnes impliquées | Observations |
|--|------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Identification des besoins | | | | |
| Identification des actions de formation | | | | |
| Analyse des besoins et des actions de formation par ordre de priorité | | | | |
| Vérification des orientations et des contraintes de l'organisation | | | | |
| Transcription des besoins en objectifs opérationnels | | | | |
| Elaboration du plan | | | | |
| Validation du plan | | | | |

Source : Elaboration personnelle

TABLEAU DE BORD DE SUIVI D'UN PLAN DE FORMATION

| Intitulé de la formation | Responsable de la formation | Dates des formations | Prestations par des services privés ou non Quand ? /Qui ? Comment ? | Information des salariés Quand ? /Qui ? / comment ? | Nombre de stagiaires | Noms des stagiaires |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--|--|-----------------------------|----------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Source : Elaboration personne

GUIDE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

Identification de l'agent

Nom et Prénom :

Emploi :

Service :

Identification de l'évaluateur

Nom et Prénom :

Fonction :

Structure :

Date de l'entretien :

I. Poste de travail

Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir votre travail ?

Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquels vous êtes le plus à l'aise ?

Quelles sont les tâches pour lesquelles vous ne fournissez pas un rendement suffisant ?

II. Formation

1. Bilan des formations suivies sur la période écoulée

- Intitulé (s).....
- Durée.....

2. Connaissances à acquérir ou à développer pour tenir le poste

- Décrivez des occasions où votre performance a été affectée par un manque de formation.
- Quels seraient à votre avis vos principaux besoins en formation ?
- Quel format doit prendre la formation pour s'adapter à votre cas et au contexte du travail ?

3. Compétences à acquérir ou à développer en vue d'une évolution professionnelle

- Avez-vous des souhaits pour votre évolution professionnelle ?

4. Autres perspectives de formation

- Avez-vous d'autres propositions de formation qui vous permettent d'améliorer vos résultats et ou votre confort de travail ?

5. Observations du supérieur hiérarchique direct

III. Signatures

L'AGENT

LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE

| | | |
|--|---|--|
| REPUBLIQUE DU CAMEROUN Paix – Travail – Patrie ----- UNIVERSITE DE YAOUNDE I ECOLE NORMALE SUPERIEURE D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE D'EBOWA |  | REPUBLIC OF CAMEROON Peace – Work – Fatherland ----- THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I HIGHER TECHNICAL TEACHERS' TRAINING COLLEGE OF EBOLOWA |
|--|---|--|

QUESTIONNAIRE

ENQUETE AUPRES DU PERSONNEL DES COMMUNES D'ARRONDISSEMENT DE LA VILLE D'EBOWA

Disposition de confidentialité

Les informations collectées au cours de cette enquête sont strictement confidentielles au terme de la loi N° 91/023 du 16 décembre 1991 sur les recensements et enquêtes statistiques.

THEME : FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES : CAS DES COMMUNES DE LA VILLE D'EBOWA

Numéro du questionnaire

SECTION I : RUBRIQUE D'INFORMATION

| | Ecrire dans l'espace réservé à droite s'il vous plait | code |
|-------|--|------|
| S1Q01 | Sexe : 1=Masculin 2= Féminin | _ _ |
| S1Q02 | Quelle est votre région d'origine ? 1= Adamaoua 2=Centre 3=Est 4= Extrême-Nord 5=Littoral 6= Nord 7= Nord- Ouest 8=Ouest 9= Sud 10= Sud-ouest 11= Etranger(e) | _ _ |
| S1Q03 | Quel est votre Statut matrimonial 1= Marié 2= Célibataire 3= Divorcé 4= Veuf 5=union libre | _ _ |

SECTION II : FORMATION DE FORMATION INITIALE REÇU PAR L'INDIVIDU

| | | |
|-------|---|-----|
| S2Q04 | Quel est votre niveau de formation scolaire ? 1= Aucun niveau 2=Primaire 3=Secondaire 4=Universitaire | _ _ |
| S2Q05 | Quelle est la nature ou type de votre formation initiale? 1= Etudes techniques 2=Etudes économiques 3=études de gestion 4=études marketing 5= Etudes juridiques 6=littéraires 7=autres (à préciser)..... | _ _ |
| S2Q06 | Quel diplôme le plus élevé avez-vous obtenu avant de travailler dans cette commune? 1=Aucun diplôme, 2=CEPE/CEP/FSLC 3=BEPC/CAP/GCEOL 4=probatoire/BP 5=BAC/GCEAL/BEP/BT 6=BTS/DUT 7= DEUG 8=licence 9=Maitrise/DEA 10=diplôme d'ingénieur/DESS/Master 11=doctorat/PHD 12=autre (à préciser)..... | _ _ |

Formation de base et rendement du personnel des collectivités territoriales décentralisées : cas des communes de la ville d'Ebolowa

| | | |
|-------|--|----|
| S2Q07 | Votre formation initiale ou formation en générale reçu est-elle en rapport avec l'activité de la commune ? 1=oui 2= non | __ |
| S2Q08 | Les politiques de formations continues de votre commune prennent elles en compte la formation initiale de l'individu ? 1=Oui 2 =Non 3=Parfois | __ |
| S2Q09 | Dans votre travail actuel, avez-vous l'occasion de développer vos compétences initiales ou à la base? 1=Oui 2 =Non 3=parfois | __ |
| S2Q10 | Quelle importance votre commune accorde- à la formation initiale ou formation en générale de l'individu dans son fonctionnement? 1=Pas important 2=Peu important 3=Moyenne 4=Important 5= Très Important | __ |

SECTION III. PLAN DE FORMATION ACTUELLE

| | | |
|-------|---|----|
| S3Q11 | Au sein de votre commune, avez-vous connaissance d'un plan de formation professionnelle continue du personnel selon le profil et le poste? 1=Oui 2 =Non 3=parfois | __ |
| S3Q12 | Au sein de votre mairie, la direction organise-t-il des colloques ou des séminaires de formation ? 1=Oui 2 =Non 3=parfois | __ |
| S3Q13 | Au sein de votre commune, le plan de formation permet-il d'adapter les besoins de l'organisation et ceux des employés en termes de compétences ? 1=Oui 2 =Non 3=parfois 4=Jamais | __ |
| S3Q14 | Votre commune mesure-t-elle habituellement l'impact des activités de formation professionnelle continue? 1=Oui 2 =Non 3=parfois 4=Jamais | __ |
| S3Q15 | Votre commune possède-t-elle habituellement un budget annuel pour la formation dont une partie est consacrée à la formation professionnelle continue ? 1=Oui 2 =Non 3=parfois | __ |
| S3Q16 | À quel type de formateur ou de conseil votre commune a-t-elle d'habitude recours pour se tenir informée des prestataires et de l'offre de la formation professionnelle continue ? 1=À des administrations publiques ou services publics d'information 2= Auprès des prestataires privés de formation continue 3=Auprès de représentants du personnel 5= Ne recourt pas à des sources d'information 4= Autres à préciser..... | __ |
| S3Q17 | Type de formation offerte par la commune 1=formation externe 2=formation interne 3=cercle de qualité 4=formation on the job 5=formation sur le tas 6=séminaire et discussion 7=rotation des taches 8=aucune formation offerte | __ |
| S3Q18 | Type de formation spécifique offerte par la commune 1=information 2=sur le travail en équipe 3= Autres (à préciser)..... | __ |
| S3Q19 | Combien de personnes employées par votre entreprise ont elles participé à au moins un cours de formation professionnelle continue (peu importe qu'il soit interne ou externe à l'entreprise) au cours des six derniers mois ? 1= [1 - 10] personnel 2= [11 - 21] personnel 3=[22 - 31] personnel 4= [32 personnel + [| __ |

| | | |
|-------|--|-----|
| S3Q20 | Quelle importance votre commune accorde-telle aux besoins de formation ou plan de formation dans son fonctionnement? 1=Pas important 2=Peu important 3=Moyenne 4=Important 5= Très Important | _ _ |
| S5Q21 | Quelle importance votre commune accorde-telle à la formation continue et stages (recyclage, séminaire, colloque etc.) dans son fonctionnement? 1=Pas important 2=Peu important 3=Moyenne 4=Important 5= Très Important | _ _ |

SECTION IV : LA FORMATION D'ADAPTATION AU POSTE

| | | |
|-------|---|-----|
| S4Q22 | Au sein de votre commune, votre poste actuel occupé est- elle en rapport avec votre formation initiale suivie ? 1=Oui 2= Non | _ _ |
| S4Q23 | Avez-vous eu une expérience professionnelle avant d'être recruté dans cette commune? 1=Oui 2= Non 3=Aucune idée | _ _ |
| S4Q24 | Cette expérience est-elle acquise dans le même secteur d'activité que celui de la mairie que vous exercez actuellement ? 1=Oui 2= Non | _ _ |
| S4Q25 | Cette expérience a été acquise en tant que : 1= Ouvrier 2=Agent de maîtrise 3=Cadre moyen 4= Cadre supérieur 5=Dirigeant 6=Aucune expérience professionnelle 7= Autre (précisez)..... | _ _ |
| S4Q26 | Quelle est votre nombre d'année d'expérience professionnelle ? 1=Moins de 1an 2= [1 - 10] ans 3= [11 - 21] ans 4= [22 - 31] ans 5= [32 + [an 6=Aucune expérience professionnelle | _ _ |
| S4Q27 | Catégorie de formation possible qu'offre la commune? 1=Formation recyclage 2=Formation d'intégration 3= Formation de perfectionnement 4=Formation spécialisée 5=Autre (précisez)..... | _ _ |
| S4Q28 | Par quel(s) moyen(s) avez-vous appris de nouvelles choses dans votre travail les années antérieures ? 1=Formation classique 2=E-LEARNING 3=Journée d'étude 4=Coaching 5= Auto-apprentissage 6=Via mes collègues/ mon supérieur sur le lieu de travail 7=Pas d'apprentissage 8= Autre (à préciser)..... | _ _ |
| S4Q29 | Via quel(s) canal (aux) êtes-vous au courant de l'offre de formations proposée par la commune sur votre poste de travail? 1=L'intranet de mon organisation 2=Mon/ma chef direct(e) 3= Mes collègues 4=Mon/ma responsable de formation ou le service d'encadrement P&O de mon organisation 5= Autre (à préciser)..... | _ _ |

| | | |
|-------|--|-------------|
| S4Q30 | <p>Quel est, pour votre commune, la raison principale d'offrir des formations évolution des emplois et maintien dans l'emploi? (Plusieurs réponses possibles) ?</p> <p>1=Former de futurs travailleurs selon les besoins de l'entreprise 2=Sélectionner les meilleurs apprentis en vue d'en faire de futurs salariés de l'entreprise à l'issue de leur formation professionnelle initiale 3=Eviter, en cas de recrutement externe, la possibilité d'une discordance avec les besoins de l'entreprise 4=Utiliser, dès le contrat d'apprentissage, la productivité des apprentis 5=D'autres raisons (à préciser).....</p> | <p>__ </p> |
| S4Q31 | <p>Quelle importance votre entreprise accorde-t-elle à la formation d'adaptation au poste dans son fonctionnement?</p> <p>1=Pas important 2=Peu important 3=Moyenne 4=Important 5= Très Important</p> | <p>__ </p> |

SECTION V. RENDEMENT DU PERSONNEL DES MAIRIES

| | | |
|-------|---|-------------|
| S5Q32 | <p>Lorsque vous travaillez, combien d'heures travaillez-vous en moyenne par semaine?</p> <p>1=Moins de 15 heures 2= [16H-29H] 3= [30H-40H] 4= [41H et + [</p> | |
| S5Q33 | <p>Au sein de votre structure, quelle appréciation faites-vous à l'égard du sens de l'organisation du personnel?</p> <p>1=pas organisé 2= peu organisé 3= passable 4=bien organisé 5= très organisé</p> | <p>__ </p> |
| S5Q34 | <p>De manière personnelle, à quel rythme le personnel effectue-t-il les tâches au lieu de travail?</p> <p>1=Très lentement 2=Lentement 3=passable 3=Rapidement 4=Très Rapidement</p> | <p>__ </p> |
| S5Q35 | <p>De manière personnelle, quelle appréciation faites-vous à l'égard du temps de réponse aux demande des usagers par le personnel au sein de votre commune?</p> <p>1=Très court 2=court 3=passable 4=long 5=Très long</p> | <p>__ </p> |
| S5Q36 | <p>Dans quel intervalle pouvez-vous situer le temps de réponse aux demandes des usagers par le personnel au sein de votre mairie pour une journée de travail ?</p> <p>1= Moins d'une minute 2= [1-5] minutes 3= [6-11] minutes 4= [12-17] minutes 5= [18 et + [minutes</p> | <p>__ </p> |
| S5Q37 | <p>De manière personnelle, quel appréciation faites-vous à l'égard de la disponibilité du personnel au sein de votre commune actuellement?</p> <p>1=Très faible 2= Faible 3= Moyen/passable 4=élève 5= Très élevé</p> | <p>__ </p> |
| S5Q38 | <p>De manière générale, quelle appréciation faites-vous à l'égard de la Ponctualité du personnel au sein de votre commune actuellement ?</p> <p>1=Médiocre 2=Passable 3=Assez ponctuel 4= ponctuel 5=Très ponctuel</p> | <p>__ </p> |
| S5Q39 | <p>De manière générale, quelle appréciation faites-vous à l'égard de l'Accessibilité du personnel au sein de votre commune actuellement ?</p> <p>1=Médiocre 2=Passable 3=Assez accessible 4= accessible 5=Très accessible</p> | <p>__ </p> |
| S5Q40 | <p>De manière générale, quelle appréciation faites-vous à l'égard de la productivité du personnel au sein votre commune actuellement?</p> <p>1=Médiocre 2=Passable 3=Assez productif 4= productif 5=Très productif</p> | <p>__ </p> |

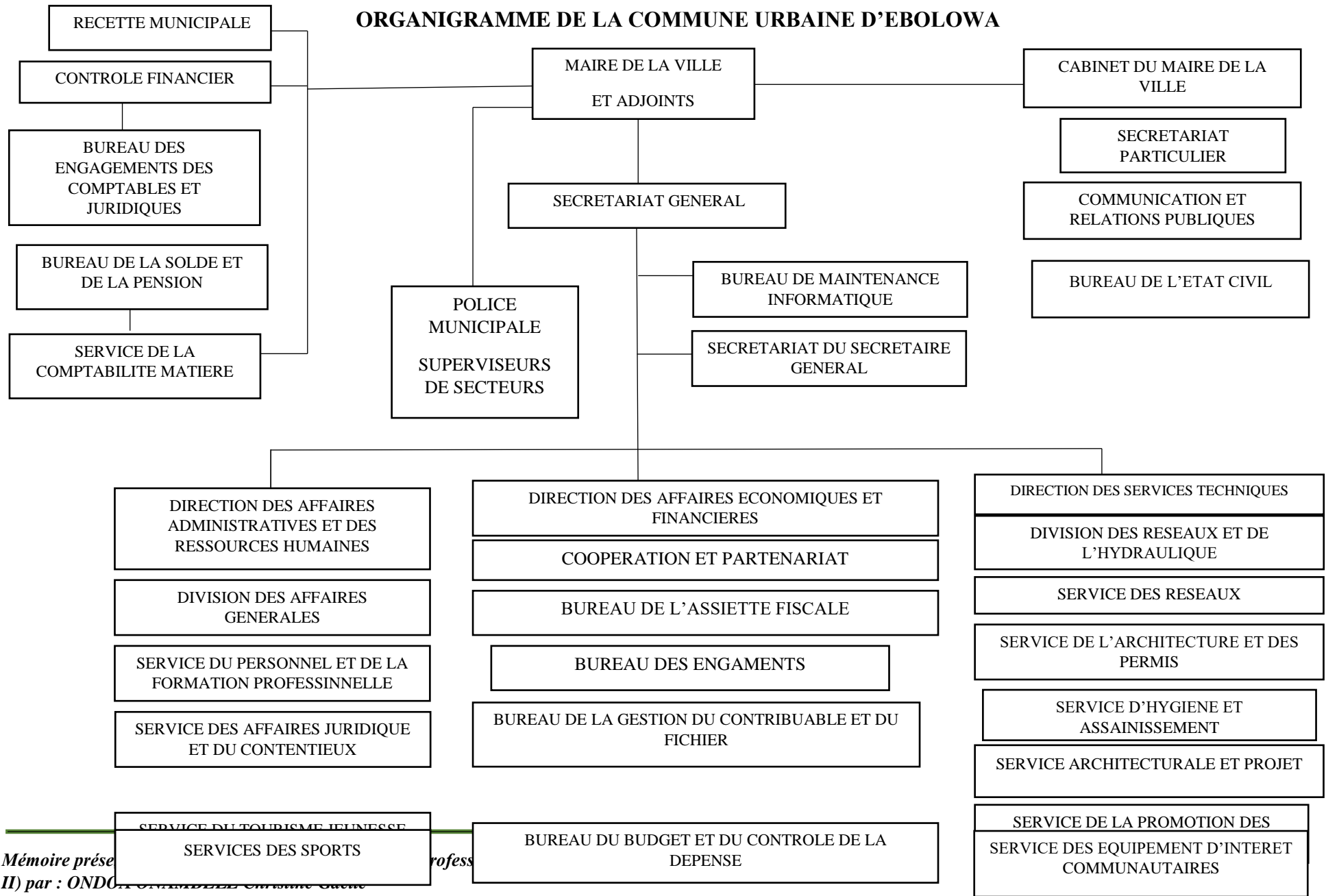
Formation de base et rendement du personnel des collectivités territoriales décentralisées : cas des communes de la ville d'Ebolowa

| | | |
|---|---|-----|
| S5Q41 | En prenant en compte la formation de base, quelle appréciation faites-vous à l'égard du rendement du personnel au sein votre commune actuellement? 1=Très mauvais 2=Mauvais 3=Passable 4=Bon 5=Très bon | L _ |
| Recommandations et autres attentes (observations, suggestions, axes d'améliorations) | | |

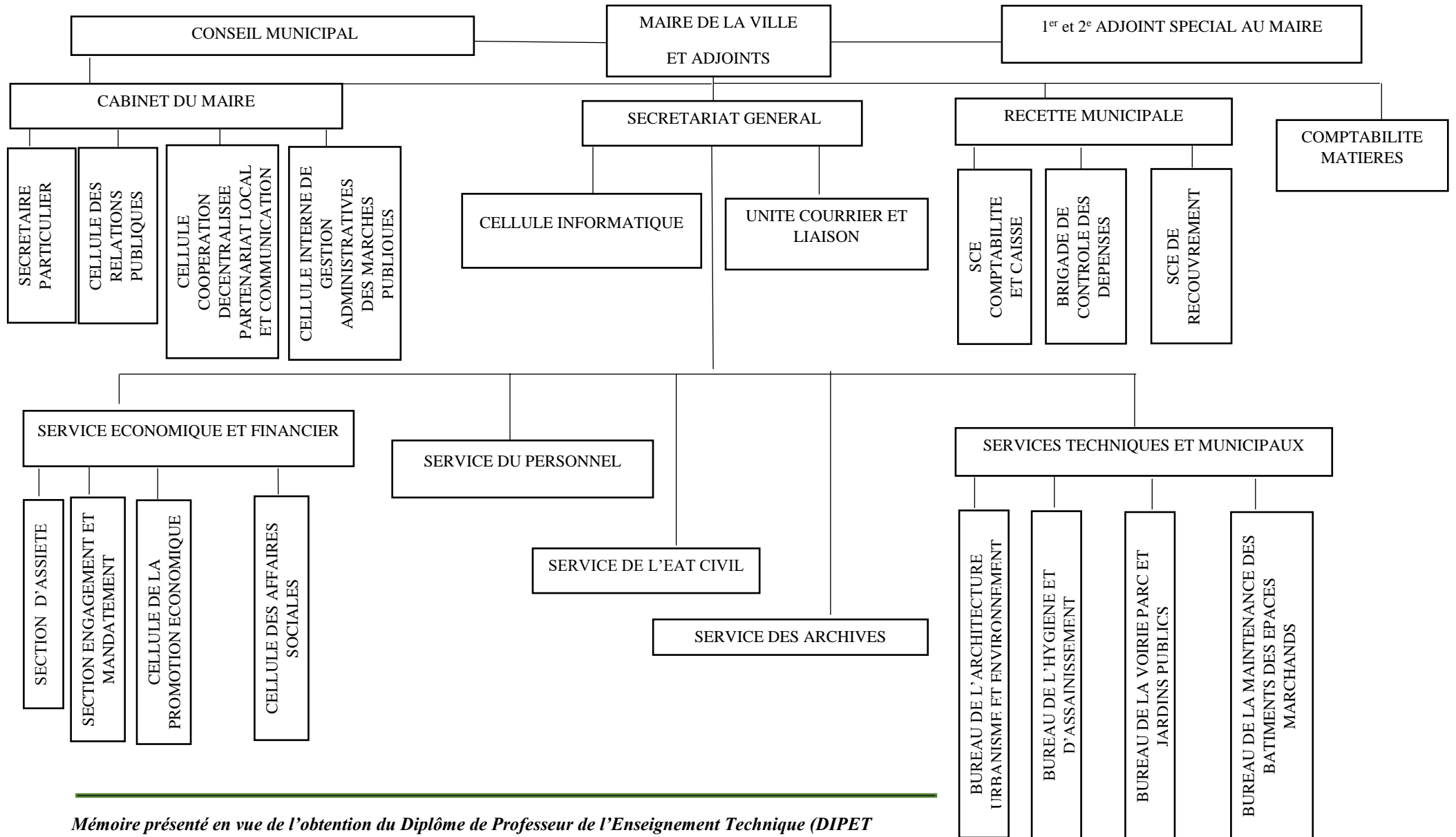
Nous vous remercions pour votre contribution

Formation de base et rendement du personnel des collectivités territoriales décentralisées : cas des communes de la ville d'Ebolowa

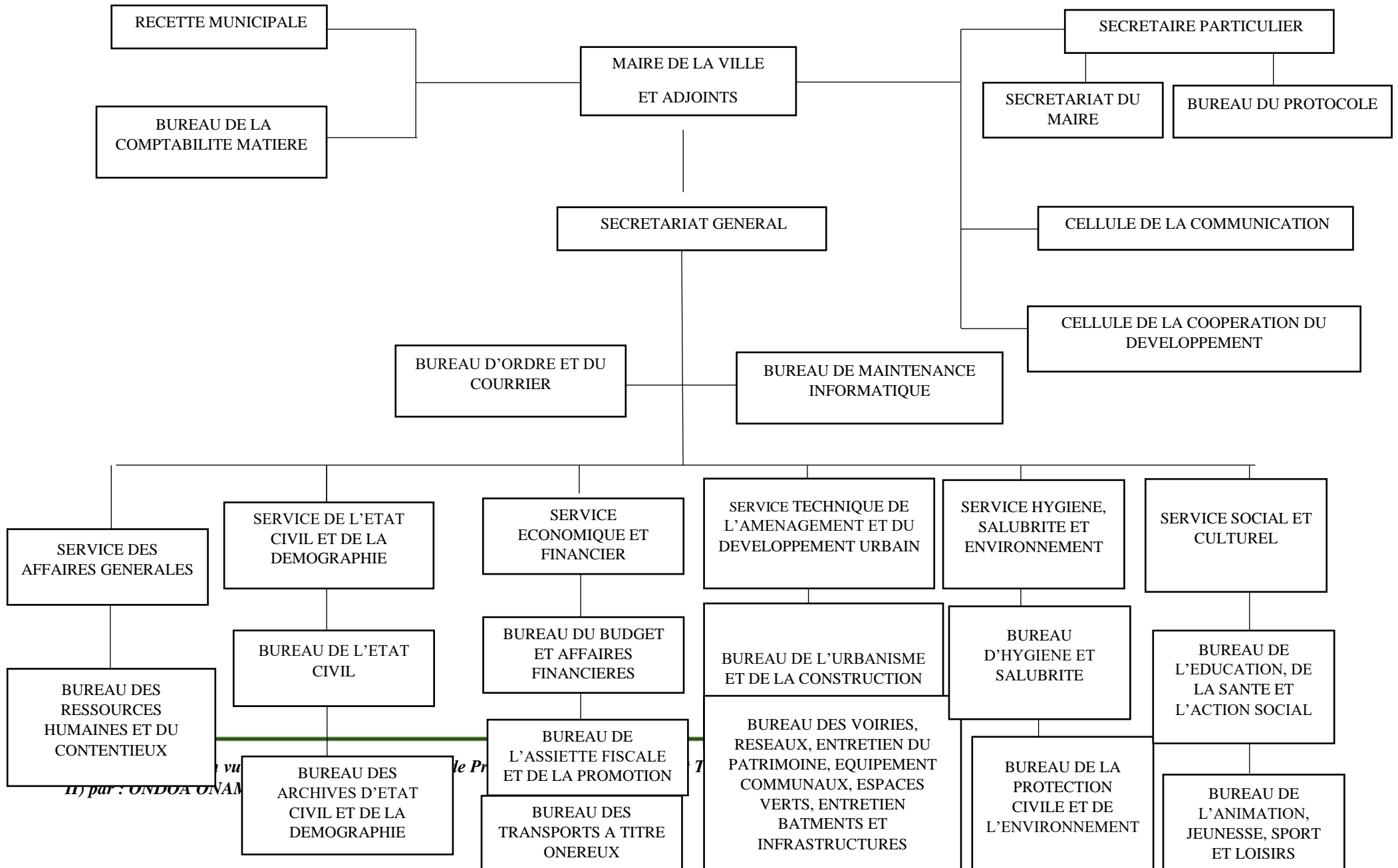
ORGANIGRAMME DE LA COMMUNE URBAINE D'EBOLOWA



ORGANIGRAMME DE LA COMMUNE D'EBOLOWA 1^{er}



ORGANIGRAMME DE LA COMMUNE D'ARRONDISSEMENT D'EBOLOWA IIème



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Agro Consulting/Axes Management. (2008), « L'évaluation des besoins en personnels des collectivités territoriales décentralisées en vue de l'élaboration d'un tableau-type des emplois communaux », Rapport Final, Mai 2008.

Actes des Assises Générales de la Commune. (2019), « Approfondir la décentralisation pour une commune Camerounaise rénovée » du 06 au 07 février 2019.

Altinock, N et Murseli, H. (2006), « International Data base on Human Capital Quality », IREDU Working Paper, Dijon.

Arrêté N°00136/A/MINATD/DCTD du 24 août 2009 portant application des tableaux-types des employés communaux.

Baccanfuso, D. (2009), *Capital Humain et Croissance : Evidence de données dans les pays Africains*, Cahiers de recherche du département d'Economie de l'Ecole de Gestion de l'Université de Sherbrooke.

Becker, G. (1964), *Human capital and Theoretical and Empirical Analysis* Edition University of Chicago presse 2009.

Bourdieu, P et Passeron, J.C. (1970) « La reproduction sociale » Collection Sens Commun.

Cadin et al. (2012), *Gestion des Ressources Humaines*, Dumond, Paris.

Calot, G. (1964), *Statistiques et programme économique*, cours de statistique, PUF, Paris

CEFAM et GIZ. (2011), Report on the Tracer Study for the CEFAM Graduates of 2009.

Charlot S. (1997), « La relation éducation et croissance : apports théoriques récents et tests empiriques » Laboratoire d'analyses et des techniques économiques.

Citeau J.P. (1997), *Gestion des Ressources Humaines* éd. Armand Colin

Circulaire NO.00398/I/MINDDEVEL/NG/DAJ du 22 janvier 2019, situation professionnelle des travailleurs temporaires et des Communautés Urbaines.

Code Général des Collectivités Territoriales en France.

Décret N°77/494 du 7 décembre 1977 portant création et organisation du centre de formation pour l'administration municipale (CEFAM).

Décret N°77/203 du 29 Juin 1977 déterminant les pouvoirs de tutelle sur les Communes, les Syndicats de Communes et établissements communaux.

Décret N°78/484 du 09 novembre 1978 portant disposition des communes relatives aux agents de l'Etat relevant du Code du Travail.

Décret N°93/577/PM du 15 juillet 1993 fixant les conditions d'emploi des travailleurs temporaires, occasionnels ou saisonniers.

Décret N°2008/023 du 17 janvier 2008 portant création de la Communauté Urbaine d'Ebolowa.

Décret N°2008/0752/PM du 24 Avril 2008 précisant certaines modalités d'organisation et de fonctionnement des organes délibérants et des exécutifs de la Commune, Communauté Urbaine et Syndicat des communes.

Décret N°2020/111 du 02 mars 2020 portant création, organisation et fonctionnement de la National School of Local administration (NASLA).

Délibération Municipale N°011/2020/DL/CAEII/SG portant Organisation des services de la commune d'arrondissement d'Ebolowa 1^{er}.

Deslauriers J.P., Les Méthodes De La Recherche Qualitative, Presses De l'Université De Québec, 1988

Dionne B. (1998), Guide méthodologique pour les études de recherche, 3^e éd. Montréal, études vivantes, p.254.

Enko.Wawoh Mary. (2018), Factors Affecting Personnel Performance in Kumba City Council, Dissertaion presented and defended in partial fulfilment of the requirements for the award of a General Administration Diploma.

Euriat M. et Thélot C. (1995), Le recrutement social de l'élite scolaire en France, Revue française de Sociologie, p.403-438.

Faisander, S. et Soyer, J. (2007), Fonction Formation, éditions d'organisations – Eyrolles, Paris, 613 P.

Faure, B. (2015), LGDJ Lextenso éditions.

Foray, D. (2010), *L'économie de la connaissance*, Editions La Découverte.

Gille, A. Evaluation des effets d'une formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle, La lettre du CEDIP, les fiches en lignes Fiche n°41.

Grais, B. « Méthodes statistique » troisième édition DUNOD.

Guibert, J. et Jumel, G. (1997), Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales: Armand Colin.

Guimdo, B. (1998), « Les bases constitutionnelles de la décentralisation au Cameroun » Revue générale de droit, Faculté de droit, Section de droit civil, Université d'Ottawa.

Guimdo, B. (1994), « Le personnel communal au Cameroun : contribution à la compréhension de la crise de l'administration communale camerounaise » Thèse de Doctorat 3^{ème} Cycle en Droit public.

Gurgand, M. (2005), Economie de l'éducation, La découverte/Paris, 2005,128p.

- Hitt M.A., Bierman L., Shimizu K., Kochkar. (2001)**, “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional services firms”, *Academy of Management Journal*, Vol.44, n°1, 13-28.
- Keeley, B. (2007)**, *Le Capital Humain*, OECD.
- Larré, F et Plassard J.M. (2006)**, « *L’enseignement dans tous ses états* », Presse Universitaire du Septentrion.
- Le Boterf, G. (1985)**, *Construire les compétences individuelles et collectives*, éditions d’organisation, Paris, pp.113-137.
- Le Boterf, G et al. (1985)**, *Audit de la formation professionnelle*, édition d’organisations, Paris.
- Le grand Larousse illustré. (2018)**, *Dictionnaire de la langue Française*.
- Legendre R. (2005)**, *Dictionnaire Actuel de l’Education*, 3^{ème} éd Guérin 2005.
- Lemelin C. (1998)**, « *L’économiste et l’éducation* » Presses de l’Université du Québec.
- Lepak D. P. et Snell S.A. (1999)**, “The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development”. *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.
- Le petit Robert, (2001)**, *Dictionnaire de la langue française*, direction Alain Rey.
- Leurion, F. (1970)** *Statistique, BEP*, Foucher, Paris.
- Loi N°74/023 du 05 décembre 1974** portant organisation communale.
- Loi N°92/007 du 14 août 1992** portant code du travail au Cameroun.
- Loi N°2004/017 du 22 juillet 2004** portant Orientation de la décentralisation.
- Loi N°2004/018 du 22 juillet 2004** fixant les règles applicables aux communes.
- Loi N°96/06 du 18 Janvier 1996** portant Révision de la Constitution du Cameroun.
- Malassingne P. (2007)**, *Mesurer l’efficacité de la formation*, Paris, p.16.
- Mincer J. (1974)**, *Schooling, experience and earnings*. Columbia University Press.
- Mincer J. (1993)**, *Studies in Human Capital, Collected Essays*, Edward Elgar Publishing.
- Murry, R et Spiegel. (1981)**, *statistique, série SCHAUM edis science*, paris.
- Naresh et al. (2000)**, *Etude marketing avec SPSS*, 4^e édition.
- Phininyare, Molefe B. (2009)**, *Human resource Management and Decentralisation in Botswana and South Africa*.
- Piganiol, B. (1971)**, *statistique corrélation et régression économétrie : théorie des tests et séries temporelles*, Dalloz, paris.
- Poulain E. (2001)**, « *Le capital humain, d’une conception substantielle à un modèle représentationnel* ». *Revue économique*. Vol.52. N°1/91-116.

Peretti J-M, (2009), Ressources humaines et Gestion des Personnes, 7^{ème} édition, Vuibert, Paris, 229p.

Peretti J-M, Vachette J-L. (1987), *Audit social*, Ed. D'organisation (Coll. Audit).

Programme de Décentralisations du FEICOM, villes moyennes 2019.

Rezine Okacha. (2015), « Capital humain, éducation et croissance économique » Thèse de Doctorat en science économique, 2014/2015.

Romer P. (1989), « Human capital and growth : theory and evidence ». *NBER Working paper* N°.3173.

Schultz T.W. (1961), « Investment in human capital ». *American Economic Review*, n°51, pp.1-17.

Soyer J. (2007), « *Fonction Formation* » les éditions d'organisation, Paris, p-4-9.

Spence M. (1973), “Market Signaling”, *the Quarterly Journal of Economics*, 87.4.

Syngly de f., (1992), L'enquête et ses méthodes: le questionnaire, Nathan Université.

Topel R. (1990), “Specific Capital and Unemployment: Measuring the Costs and Consequences of Job Loss”. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy* 33.

Tousmin, C. (2012), *La formation en entreprise enjeux et stratégies*.

Walker J. (2001), “Human Capital: beyond HR?”. *Human Resource Planning*, vol. 24,n°2.

Welch F. (1970), « Education in production », *Journal of Political Economy*, Vol. 78, pp.35-39.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|------|
| AVERTISEMENT..... | i |
| DEDICACE..... | ii |
| REMERCIEMENTS | iii |
| LISTES DES ABREVIATIONS ET SIGLES | iv |
| LISTE DES TABLEAUX | v |
| LISTE DES GRAPHIQUES | vi |
| RESUME..... | vii |
| ABSTRACT | viii |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| I-CONTEXTE ET JUSTIFICATION | 1 |
| II.OBJECTIFS DE L’ETUDE..... | 3 |
| III. HYPOTHESE DE L’ETUDE..... | 3 |
| IV DEMARCHE METHODOLOGIQUE..... | 4 |
| V.REVUE DE LA LITTERATURE | 4 |
| VI.INTERET DE LA RECHERCHE..... | 6 |
| VII.DELIMITATION DE L’ETUDE | 6 |
| VIII.PLAN DU DOCUMENT | 7 |
| PREMIERE PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE L’EFFICACITE DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT DU PERSONNEL | 8 |
| CHAPITRE 1 : FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES : FONDEMENTS THEORIQUES | 9 |
| SECTION 1 : FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES : APPROCHE CONCEPTUELLE..... | 10 |
| I.1. Généralités sur les collectivités territoriales décentralisées | 10 |
| I.1.1. Définition des termes clés | 10 |
| I.1.2. Types de collectivités territoriales ou locales et leurs objectifs | 11 |
| I.1.3. Les caractéristiques des collectivités territoriales ou locales | 12 |
| I.2. ASPECTS CONCEPTUELS DE LA FORMATION DE BASE ET DU RENDEMENT DU PERSONNEL..... | 13 |
| I.2.1. Les typologies de formation..... | 13 |
| 1.La formation initiale..... | 13 |
| 2.La formation professionnelle..... | 14 |

| | |
|---|----|
| 3.La formation continue | 14 |
| 4.L'alternance | 15 |
| 5.La formation pré-qualifiante..... | 15 |
| 6.La formation qualifiante | 16 |
| 7.La formation diplômante | 16 |
| 8.La formation « adaptation » | 16 |
| 9.La formation « gestion prévisionnelle du personnel » | 17 |
| 10.La formation aux outils intellectuels de base et la formation « culture d'entreprise » | 18 |
| 11.La formation « projet d'entreprise » | 19 |
| I.2.3. Le rendement du personnel | 20 |
| SECTION 2 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RELATION FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL | 23 |
| II.1. Les explications de la théorie du capital humain..... | 23 |
| II.1.1. Le concept de capital humain et ses particularités..... | 23 |
| II.1.2. Les travaux des précurseurs de Becker (1964)..... | 25 |
| II.1.3. Les limites de la théorie du capital humain | 26 |
| II.2. La théorie du Signal et la théorie sociologique de la sélection..... | 27 |
| II.2.1. La théorie du Signal..... | 27 |
| II.2.2. La théorie sociologique de la sélection..... | 29 |
| Conclusion..... | 30 |
| CHAPITRE 2 : FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES AU CAMEROUN : ETAT DES LIEUX | 31 |
| SECTION I : SITUATION ACTUELLE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES AU CAMEROUN..... | 31 |
| I.1. L'absence du statut du personnel | 32 |
| I.2. Le manque de formalisme dans les modes d'organisation et de fonctionnement | 33 |
| I.3. La démultiplication des centres de décision, source de redondances et de conflits d'attribution entre les services locaux | 34 |
| SECTION II : ANALYSE DE LA RELATION FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL DANS LES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES AU CAMEROUN | 36 |
| II.1. Le plan de formation actuel et le rendement du personnel | 37 |
| II.1.1. Les opportunités de formation et incitations à la formation | 37 |
| II.1.2. La formation dans les CTD au Cameroun et les besoins de formation..... | 38 |
| II.1.3. La gestion de l'organigramme standard par les CTD au Cameroun..... | 39 |
| II.2. La formation d'adaptation au poste et le rendement du personnel | 41 |

| | |
|--|----|
| II.2.1. Le recrutement du personnel..... | 41 |
| II.2.2. Le déploiement du personnel..... | 42 |
| II.2.3. Le rendement et l'évaluation du personnel..... | 43 |
| IIème Partie : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'EFFICIENCE DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT DU PERSONNEL DES COMMUNES DE LA VILLE D'EBOLOWA..... | 46 |
| CHAPITRE 3 : CADRE D'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT DU PERSONNEL | 47 |
| SECTION I: PRESENTATION DES COMMUNES DE LA VILLE D'EBOLOWA | 47 |
| I.1. Historique et missions des Communes de la ville d'Ebolowa | 47 |
| I.2. Organigramme des Communes de la ville d'Ebolowa..... | 48 |
| I.3 – Ressources des CTD de la ville d'Ebolowa | 53 |
| I.4 - Cadre juridique du personnel communal de la ville d'Ebolowa..... | 54 |
| SECTION II : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE LA FORMATION DE BASE SUR LE RENDEMENT SUR PERSONNEL..... | 55 |
| II.1. Orientation méthodologique adoptée..... | 55 |
| II.2. Choix du type de recherche | 57 |
| II.3. Choix et justification des outils d'enquête..... | 57 |
| II.4. L'accès au terrain..... | 58 |
| II.4.1. Le processus d'échantillonnage | 58 |
| II.5. La population de l'étude | 59 |
| II.5.1. La population cible | 59 |
| II.5.2. La population accessible..... | 59 |
| II.5.3. L'échantillon..... | 60 |
| Tableau 2 : Répartition de l'échantillon selon le genre..... | 60 |
| II.6. Définition des variables, présentation du test des hypothèses et de la statistique et du logiciel utilisés..... | 60 |
| II.6.1. La méthode d'analyse des données..... | 60 |
| II.6.2. Opérationnalisation des variables..... | 60 |
| II.6.3. Mesure des variables ou caractéristique des variables..... | 61 |
| II.6.4. Choix de l'échelle de mesure de notre recherche | 62 |
| II.6.4.1. Présentation sommaire du niveau de mesure des échelles..... | 62 |
| II.6.4.2. Échelle nominale | 62 |
| II.7. Présentation du test de rapport de vraisemblance | 63 |
| II.7.1. Justification de l'usage du test de rapport de vraisemblance dans notre recherche | 63 |
| II.7.2. Présentation du Rapport de Vraisemblance(G)..... | 64 |
| II.7.3 Mesures d'association - Tests d'indépendance retenue pour notre recherche | 64 |

| | |
|---|----|
| II.7.3.1. Qu'est-ce qu'une association ? | 64 |
| II.7.3.2. Qu'est-ce qu'un test d'indépendance ? | 64 |
| II.7.3.3. Indépendance-Association entre variables nominales | 65 |
| II.7.3.3.1. Le Test d'indépendance du rapport de vraisemblance | 65 |
| II.7.4. Mesures dérivées du Rapport de Vraisemblance(G) d'indépendance..... | 65 |
| II.8. Application pratique du test de Rapport de Vraisemblance(G) | 65 |
| II.8.1. Choix du seuil d'erreur ou de signification..... | 66 |
| II.8.2. Fondement théorique du Calcul de la valeur statistique du Rapport de Vraisemblance(G) | 66 |
| II.8.4. Les degrés de liberté | 67 |
| II.8.5. La signification statistique | 67 |
| II.8.6. L'interprétation de résultats du Test du rapport de vraisemblance..... | 68 |
| II.8.7. Précision du type de relation ou du type de liaison (positive ou négative)..... | 68 |
| II.8.8. Précision du degré de significativité du lien entre des Variables étudiées | 69 |
| CHAPITRE 4 : CADRE OPERATOIRE DE L'ETUDE DE LA RELATION ENTRE FORMATION DE BASE ET RENDEMENT DU PERSONNEL | 71 |
| SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS | 71 |
| I.1. La rubrique d'information..... | 71 |
| I.1.1. Quelle est votre région d'origine ?..... | 71 |
| Graphique 1 : Région d'origine..... | 71 |
| I.1.2. Quel est votre Statut matrimonial | 72 |
| Graphique 2 : Statut matrimonial | 72 |
| I.1.3. Vous appartenez à quelle catégorie socio-professionnelle ?..... | 72 |
| I.1.4. Quel est votre statut..... | 73 |
| I.2. Statistiques descriptives sur formation de base ou formation initiale reçue par l'individu..... | 73 |
| I.2.1. Quel est votre niveau de formation scolaire ?..... | 73 |
| I.2.2. Quelle est la nature ou type de votre formation initiale ? | 74 |
| I.2.3. Quel diplôme le plus élevé avez-vous obtenu avant de travailler dans cette commune ?..... | 74 |
| I.2.4. Quelle importance votre commune accorde-t-elle à la formation de base ou formation initiale de l'individu dans son fonctionnement ?..... | 75 |
| I.3. Statistiques descriptives sur plan de formation actuel | 75 |
| I.3.1. Au sein de votre commune, avez-vous connaissance d'un plan de formation du personnel selon le profil et le poste ? | 75 |
| I.3.2. Au sein de votre commune, la direction organise-t-elle des colloques ou des séminaires de formation ? | 76 |
| I.3.3. Au sein de votre commune, le plan de formation permet-il d'adapter les besoins de l'organisation et ceux des employés en termes de compétences ? | 76 |

| | |
|--|----|
| I.3.4. Votre commune mesure-t-elle habituellement l'impact des activités de formation professionnelle continue ? | 77 |
| I.3.5. Votre commune possède-t-elle habituellement un budget annuel pour la formation dont une partie est consacrée à la formation professionnelle continue ?..... | 77 |
| I.3.6. À quel type de formateur ou de conseil votre commune a-t-elle d'habitude recours pour se tenir informée des prestataires et de l'offre de la formation professionnelle continue ? | 78 |
| I.3.7. Type de formation offerte par la commune..... | 78 |
| I.3.8. Quelle importance votre commune accorde-t-elle aux besoins de formation ou plan de formation dans son fonctionnement ? | 79 |
| I.3.9. Quelle importance votre commune accorde-t-elle à la formation continue et stages (recyclage, séminaire, colloque etc.) dans son fonctionnement ? | 79 |
| I.4. STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE LA FORMATION D'ADAPTATION AU POSTE | 80 |
| I.4.1. Catégorie de formation possible qu'offre l'entreprise ?..... | 80 |
| I.4.2. Par quel(s) moyen(s) avez-vous appris de nouvelles choses dans votre travail les années antérieures ?..... | 80 |
| I.4.3. Via quel(s) canal (aux) êtes-vous au courant de l'offre de formations proposée par la commune sur votre poste de travail ? | 81 |
| I.4.4. Quel est, pour votre commune, la raison principale d'offrir des formations évolution des emplois et maintien dans l'emploi ? (Plusieurs réponses possibles) ?..... | 82 |
| I.4.5. Quelle importance votre entreprise accorde-t-elle à la formation d'adaptation au poste dans son fonctionnement ? | 82 |
| I.5. Statistiques descriptives de rendement du personnel des communes..... | 83 |
| 1.5.1. Au sein de votre structure, quelle appréciation faites-vous à l'égard du sens de l'organisation du personnel ?..... | 83 |
| I.5.2. De manière personnelle, à quel rythme le personnel effectue-t-il les tâches au lieu de travail ? . | 83 |
| I.5.3. De manière personnelle, quelle appréciation faites-vous à l'égard du temps de réponse aux demandes des usagers par le personnel au sein de votre commune ?..... | 84 |
| I.5.4. De manière personnelle, quelle appréciation faites-vous à l'égard de la disponibilité du personnel au sein de votre commune actuellement ?..... | 84 |
| 1.5.5. De manière général, quelle appréciation faites-vous à l'égard de la Ponctualité du personnel au sein de votre commune actuellement ?..... | 85 |
| I.5.6. De manière général, quelle appréciation faites-vous à l'égard de l'Accessibilité du personnel au sein de votre commune actuellement ?..... | 85 |
| I.5.7. De manière général, quelle appréciation faites-vous à l'égard de la productivité du personnel au sein votre commune actuellement ? | 86 |
| I.5.8. En prenant en compte la formation de base, quelle appréciation faites-vous à l'égard du rendement du personnel au sein votre commune actuellement ? | 86 |
| I.6. Statistiques descriptives : récapitulatif sur les autres indicateurs de la formation de base. | 87 |
| SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES, DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS | 87 |

| | |
|---|-----|
| II.1. Vérification des hypothèses de recherche..... | 87 |
| II.1.1. Vérification de la première hypothèse de recherche..... | 87 |
| II.2.2. Vérification de la deuxième hypothèse de recherche | 90 |
| II.2.3. Vérification de la troisième hypothèse de recherche | 92 |
| II.3 Discussion des résultats de notre recherche..... | 95 |
| II.4. Les recommandations | 96 |
| Conclusion..... | 99 |
| CONCLUSION GENERALE | 101 |
| ANNEXES | 103 |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 116 |
| TABLE DES MATIERES..... | 120 |