REPUBLIQUE DU BENIN

_____

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

****

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

****

Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines (FLASH)

****

Département de Psychologie et des Sciences de l'Education (DPSE)

****

Mémoire de maîtrise en psychologie

****

Option : Psychologie de la Vie Sociale et Professionnelle

Sujet :

Impacts de la formation continue du personnel sur le développement socio-économique des entreprises : cas du Port Autonome de Cotonou.

Réalisé et présenté par :

BAKARY CHITOU Kowiyou Alao

Sous la direction de :

Dr Ferdinand S. **BOTON**

Enseignant chercheur

DPSE/FLASH/UAC

Année académique 2013 -2014

SOMMAIRE

Introduction…… 7

-Première partie : Cadre théorique et méthodologie de recherche…… 10

Chapitre I: Cadre théorique de l'étude……. **11**

A- Clarification conceptuelle …… **11**

B- Etat de la question …… **16**

C- Problématique ……... **28**

D- Hypothèses et Objectifs de l'étude …..…… **29**

Chapitre II: Méthodologie de recherche…… **32**

A- Recherche documentaire …..…….. **32**

B- Pré-enquête et Echantillonnage …..…… **32**

C- Collecte des données …….. **33**

D- Méthode de vérification des hypothèses et Difficultés rencontrées …….. **34**

-Deuxième partie : Présentation de l'entreprise et Analyse des résultats …… 37

Chapitre III : Cadre d'étude et typologie du personnel ……... **38**

A- Genèse et Organisation du cadre d'étude : PAC……..……. **38**

B- Typologie du personnel et sa répartition par catégorie socio-professionnelle …..…….. **45**

Chapitre IV : Analyse des résultats et recommandations.…… **51**

A- Présentation, Analyse et interprétation des résultats de l'étude …..... **51**

B- Approches de solution et Recommandations……... **63**

Conclusion ……... 65

Bibliographie ……... 67

DEDICACE

Je dédie ce travail

A

Ma mère El Hadja Siyanath DAMALA et à mon père Sadikou BAKARY ceci n'est que la première pierre de l'édifice à bâtir. Les sacrifices, la tendresse, la rigueur et l'amour dont vous avez su m'entourer, ont été pour moi une source inépuisable d'espoir, d'enthousiasme et de consolidation. Acceptez donc ce travail comme le fruit de toutes les peines que vous avez consenties pour moi.

R E M E R C I E M E N T S

Mes sincères remerciements s'adresse principalement à:

- l'endroit du Chef du Département et son adjoint **;**
- tous les autres enseignants du Département de Psychologie et des Sciences de l'Education de l'Université d'Abomey-Calavi, qui ont assuré ma formation ;
- tous les Membres du Jury, qui ont accepté de juger ce travail;
- mon maître Dr Ferdinand BOTON qui malgré ses multiples occupations à personnellement dirigé ce mémoire avec une bienveillante attention ;
- mon frère Bassitou et mes sœurs Abibath, Faossath et Roumane pour les différents soutiens dont j'ai été l'objet durant tout mon cursus, recevez cette œuvre comme le témoignage de ma profonde reconnaissance ;
- tous les dirigeants ainsi qu'à tout le personnel du Port Autonome de Cotonou notamment celui de la Direction des Ressources Humaines en passant par sa directrice Mme Naomi AZARIA, actuellement ministre du commerce, j'adresse ma profonde gratitude ;
- Je ne saurais assez remercier ceux qui ont répondu sans hésiter à mon appel pour la réalisation de ce mémoire et qui m'ont aidé de leurs conseils, de leurs encouragements et de leur assistance multiforme ;
- tous les collègues de ma promotion notamment M. Louis LINKPON et Mme. Priscille OYEDE ;
- tous les amis et tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont apporté leur précieux concours à l'aboutissement de ce travail.

LISTE DES SIGLES

U.A.C : **U**niversité d'**A**bomey **C**alavi

D.P.S.E : **D**épartement de **P**sychologie et des **S**ciences de l'**E**ducation

B.C.E.O.M : **B**ureau **C**entral d'**E**tudes des **E**quipements d'**O**utre-**M**er

C.A : **C**onseil d'**A**dministration

CO.DIR : Comité de Direction

D.C.M : **D**irection **C**ommerciale et **M**arketing

D.F.C : **D**irection **F**inancière et **C**omptable

D.O.M.S : **D**irection des **O**pérations **M**aritimes et de la **S**écurité

D.R.H : **D**irection des **R**essources **H**umaines

D.T : **D**irection **T**echnique

G.P.E.C : **G**estion **P**révisionnelle des **E**mplois et des **C**ompétences

G.R.H : **G**estion des **R**essources **H**umaines

M.C.A: **M**illennium **C**hallenge **A**ccount

P.A.C : **P**ort **A**utonome de **C**otonou

R.H : **R**essources **H**umaines

R.O.I : **R**eturn **O**n **I**nvestment (retour sur investissement)

S.A.G : **S**ervice de l'**A**dministration **G**énérale

S.A.P : **S**ystème d'**A**ppréciation des **P**erformances

S.A.S : **S**ervice des **A**ffaires **S**ociales

S.E.F : **S**ervice de l'**E**mploi et de la **F**ormation

S.P.S : **S**ervice du **P**ersonnel et de la **S**olde

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Titres	Pages
N°1	Tableau récapitulatif des hypothèses et des objectifs.	31
N°2	Répartition de l'effectif du personnel permanent du Port Autonome de Cotonou par Direction Technique et par catégorie socio-professionnelle au 31 Mars 2011.	46
N°3	Répartition de l'effectif du personnel permanent du Port Autonome Cotonou par Direction Technique et par catégorie socio-professionnelle au 05 Avril 2012.	46
N°4	Répartition des formations et des séminaires du PAC. Ed 2011	48
N°5	Répartition des formations et des séminaires du PAC. Ed 2012	49
N°6	Sélection des bénéficiaires.	51
N°7	Processus d'identification des besoins de formation.	52
N°8	Taux de participation aux formations.	53
N°9	Le rôle de la formation continue (relatif aux cadres et aux agents)	54
N°10	Evaluation des résultats de formation et rôle de la formation continue	54
N°11	Tableau des données relatives à l'opinion sur l'hypothèse n°3.	56
N°12	Processus de désignation des bénéficiaires selon les responsables	56
N°13	Processus d'identification des besoins au choix des thèmes de formation	58
N°14	Evaluation des résultats de formation	59

Introduction

Une entreprise est un système social organisé ayant des objectifs à atteindre. Cela suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décision, un ensemble de règles de l'activité. L'efficacité de ces éléments indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise n'est possible que par la qualité et la quantité du facteur humain mis à sa disposition.

En effet, quelle que soit la taille de l'entreprise, quels que soient les financiers et les techniques dont elle dispose aucun résultat fiable ne peut être obtenu sans l'apport du capital humain. L'homme constitue alors la véritable clé de succès de l'entreprise. Le facteur humain joue donc un rôle très important dans le fonctionnement et le développement de toute organisation (que ce soit dans le domaine économique, social et technique).

Les techniques de rémunération liées au rendement, la prise en compte des aspects psychologiques et psychosociologiques dans la conception et l'agencement des postes de travail, le respect des normes ergonomiques, la recherche de mode d'organisation motivant et responsabilisant la conciliation entre les besoins sociaux et la recherche d'une utilisation optimale des équipements constituent quelques exemples nécessitant la coopération entre le service d'organisation et le service du personnel. Dans certains cas, le rattachement de l'organisation au personnel a été guidé par la volonté de briser la séparation entre l'économique et le social, et d'obliger les techniciens à prendre en compte l'homme lorsqu'ils achètent des machines, implantent des ateliers et des bureaux, définissent des procédures informatisées ou élaborent des organigrammes (Debally 2002).

Dans d'autre cas, ce rattachement est lié à des personnes ou à des circonstances historiques. Un tel rattachement est resté rare, et même dans certaines entreprises qui le pratiquent, car on craint que la fonction « personnel » ainsi agrandie prenne le pas sur toutes les autres.

Malgré le caractère irréversible de la présence humaine dans l'entreprise, la fonction « ressource humaine » a été pendant longtemps considérée comme secondaire à côté des autres fonctions de l'entreprise. Elle est considérée comme un côté qu'il faut gérer de façon rationnelle et qu'il faut chercher à tout prix à minimiser : d'où l'appellation « gestion du personnel». Ce n'est que suite aux expériences d'Elton Mayo que l'homme au travail sera perçu comme une ressource qu'il faut désormais valoriser et gérer au même titre que les autres fonctions de l'entreprise.

En tout état de cause, une coopération s'impose entre la fonction organisation et les sous fonctions : ressource humaine, formation, recrutement, condition de travail, car une forte symbiose est nécessaire entre les principes de la politique sociale et son organisation.

Mieux, l'affirmation du respect de la dignité humaine est incompatible avec les conditions de travail dégradante, la volonté de responsabilisation est incompatible avec une organisation taylorienne (Hologan 2007-2008).

Le Port Autonome de Cotonou ne peut se soustraire à cette forme de gestion de l'entreprise quand on sait qu'il évolue dans un environnement en plein essor et fortement concurrentiel avec plusieurs pays de la sous région notamment le Togo, le Nigéria, etc. Dans son allocution au parlement béninois, le président de l'assemblée nationale du Niger HAMA AMADOU s'est prononcé sur les difficultés que rencontrent les opérateurs nigériens à circuler leurs marchandises et que d'autres façades maritimes en dehors de celle du Bénin sont également disponibles pour eux si de telles difficultés continuent[1].

Le Port Autonome de Cotonou doit alors nécessairement mettre un accent particulier sur ses Ressources Humaines pour répondre efficacement à la concurrence, et se conformer aux normes internationales en matière de gestion des Ports.

Si après les observations faites, le P.A.C. semble accorder une place de choix aux ressources humaines dans sa politique organisationnelle, il est tout de même important de s'interroger si le rôle moteur que doit jouer l'homme dans l'entreprise est tout aussi automatique.

Ou bien suffit-il de disposer d'un personnel compétent pour espérer le développement de l'entreprise ?

La réponse à ces questions est sûrement non, pour qui connait les exigences d'une entreprise. En réalité d'autres facteurs sont indispensables au bon développement de l'entreprise tels que la prise en compte des réformes structurelles en matière de nouvelles technologies pour une meilleure productivité. Une formation continue doit être initiée pour permettre au personnel d'être efficace et répondant, et un suivi permanent des carrières du personnel serait un appui pour la Direction des Ressources Humaines dans l'élaboration des

[1] Discours du président de l'A.N du Niger au parlement Béninois en 2011 lors de la congestion des marchandises sur la plate-forme béninoise.

plans de besoins en formation, des reclassements et des redéploiements si nécessaire au sein de l'entreprise.

La question est donc de savoir si en plus du savoir-être (comportements, attitudes, qualités…), le savoir-faire (habileté, aptitude, maîtrise…) est également renforcé par une formation pertinente continue et une bonne gestion des carrières du personnel. En d'autres termes, les agents du P.A.C. sont-ils souvent envoyés en formation pour être efficaces au poste afin de stimuler en eux la motivation, de réduire le stress qui les anime et de permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés ?

Mieux, la politique de formation mise en place par l'entreprise provoque-t-elle la satisfaction du personnel au point d'induire les résultats escomptés par l'entreprise ?
Permet-elle de dissuader la frustration pour favoriser la productivité en termes de prestation de service ?

C'est dans le but de proposer des éléments de réponse à ces différentes préoccupations que nous avons choisi de mener la présente étude sur : « ***Impacts de la formation continue du personnel sur le développement socio-économique des entreprises au Bénin : Cas du Port Autonome de Cotonou.*** »

Première partie : Cadre théorique et méthodologie de recherche

Cette partie présente deux chapitres : le premier aborde le cadre théorique de l'étude et le second, la méthodologie de recherche.

Chapitre I : Cadre théorique de l'étude

Au sein de cette rubrique il sera question de présenter la problématique, les hypothèses et les objectifs de recherche en commençant par la clarification conceptuelle et l'état de la question.

A- Clarification conceptuelle

Cette partie nous permettra de définir les concepts liés à notre sujet. La définition des concepts clés est nécessaire pour mieux appréhender la présente étude. Pour ce faire, nous allons développer les concepts ci après : la formation, la formation continue, motivation et implication au travail, évaluation et rendement.

La formation

La formation : c'est l'action de former, d'instruire, d'inculquer à quelqu'un une connaissance, un savoir… On dira alors que quelqu'un reçoit une formation lorsqu'il acquiert des connaissances ou de nouvelles compétences. Ainsi, toute personne, quelle que soit l'activité qu'elle exerce, peut recevoir une formation. Alors, la formation peut être définie comme un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leurs postes de travail et aux évolutions internes et externes.

La formation peut être considérée comme une stratégie de premier ordre de développement socio-économique des entreprises. La formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs prestations, comportements, attitudes et leur capacité mentale nécessaire pour atteindre d'une part les objectifs de l'entreprise et d'autre part ceux les concernant pour leur adaptation à l'environnement de travail. Ainsi une formation pertinente et justifiée se préoccupe des véritables besoins en formation qui expriment un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart doit être dû en réalité à un manque

de compétence St-onge et al. (2004, p.243). Il est important de retenir qu'offrir plus de formation ne signifie pas offrir une meilleure formation (Meignant, 2001).

En effet, une formation efficace développe des compétences qui sont cohérentes par rapport à la stratégie de l'entreprise et qui aident les travailleurs à mieux répondre aux exigences de leur travail St-onge et al. (2004, p.252). Il importe ainsi de bien déterminer les besoins en formation par l'analyse de l'organisation des tâches puis des individus.

Toutefois, il ne suffit pas d'analyser les besoins pour planifier la formation. **L'analyse des besoins** traite du « **pourquoi** » de la formation, mais la **conception du plan de formation** répond au « **comment** » de la formation. Il est indispensable de réaliser ce plan de formation qui rassemble les activités ayant pour objet de consolider ou de développer les compétences des employés au moyen d'une formation liée aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il doit en effet être articulé avec les objectifs de l'entreprise Meignant (1995, p.100).

L'analyse rigoureuse des besoins en formation et l'élaboration d'un plan de formation en conformité avec la politique de l'organisation sont les enjeux essentiels d'une bonne planification de la formation St-ONGE et al. (2004, p.237)

La Formation continue

La formation continue est la poursuite ou la reprise d'un processus de formation structuré à l'issue d'une première phase de formation à l'école, à l'université ou dans le cadre de l'activité professionnelle. Des connaissances et des compétences acquises doivent être renouvelées, approfondies ou élargies ; ou aussi, il est nécessaire d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. La formation continue va de l'autoformation à l'aide de littérature scientifique jusqu'à des formes d'apprentissage institutionnalisées comme, par exemple, des cours de formation continue. Cette dernière peut donc se réaliser aussi hors des activités de prestataires de formation, par exemple dans le cadre d'un apprentissage informel sur la place de travail, des loisirs ou d'activités sociales ou culturelles (selon Gonon/Schläfli: Formation continue en Suisse: situation et recommandations, OFFT, Zurich, novembre 1998). Elle maintient et accroît les compétences des travailleurs à tous les niveaux.

Le concept de "Formation continue" englobe ainsi

- la formation continue générale et la formation continue à des fins professionnelles ;
- la formation continue en entreprise et la formation continue externe ;

- la formation continue formelle et institutionnalisée et la formation continue informelle.

La formation professionnelle continue a pour objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des salariés. Elle a par ailleurs pour mission de favoriser le développement de leurs compétences.

La formation continue peut être diplômante comme qualifiante. Le dispositif législatif replace aujourd'hui la formation au centre de la gestion des ressources humaines. Il est important que chacun se les approprie et les optimise dans un double intérêt, individuel et collectif.

Le Plan de formation

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

Motivation

Ces valeurs correspondent assez bien aux facteurs qui définissent la motivation au travail et on peut y retrouver ceux qui distinguent la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque (selon le modèle de Herzberg), comme le fait de se réaliser dans son travail ou de prendre des initiatives par opposition au salaire et au statut, aspects extérieurs au travail lui-même. Mais la notion de motivation, passé dans le langage courant, est trop souvent prise pour un trait de personnalité ou, au contraire, comme un moyen pour faire travailler plus et pour mobiliser, alors qu'elle dépend beaucoup du type de travail et de ses caractéristiques.

Définit au départ comme une force qui pousse à agir, sans que cette force ne soit précisée, la motivation a été étudiée d'abord dans le cadre des théories de l'apprentissage comme une stimulation sous forme de récompense ou de punition qui oriente le comportement, surtout lorsque l'organisme est en état de besoin. Nombre de situations sociales semblent encore fonctionner de cette façon, tel l'attrait d'un gain que l'on trouve dans le domaine commercial ou la crainte d'une sanction dans celui des pénalités légales.

Mais ce modèle a ses limites, que ce soit pour le travail scolaire ou le travail salarié. Les besoins associés aux incitations externes ne suffisent souvent pas. Si c'était pertinent, ceux qui sont en manque développeraient leur économie et ceux qui ne sont pas formés

chercheraient à s'instruire. Mais c'est le contraire qui se passe : les plus développés travaillent et consomment davantage, et les plus formés demandent toujours plus de formation. Et si la motivation dépendait des besoins, on peut même penser que, par satiété, leur satisfaction conduirait à l'arrêt de l'activité, alors même que l'entreprise demande un travail régulier et continu. La conception courante est donc à revoir.

Face à ces théories naïves, communes et tenaces, d'autres modèles ont été proposés (Morin, 1996). L'un d'eux fonde la motivation sur la poursuite d'un objectif (Locke). Il a été complété par la théorie des attentes (Vroom) et par celle de l'anticipation de la réussite et du sentiment de compétence (Bandoura). Un autre fait appel à l'impression de justice perçue, dans la mesure où un sentiment d'injustice est particulièrement démotivant (Adam).

Toutefois, le modèle de Herzberg, assez ancien, garde tout son intérêt en distinguant ce qui revient à l'activité elle-même de ce qui y est associé, tels les salaires, les primes ou le statut. La motivation est ainsi liée non plus à des caractéristiques personnelles mais à des aménagements du travail. Il en ressort qu'un travail intéressant et diversifié, une certaine autonomie et la possibilité de développer ses capacités sont des facteurs de motivation, y compris dans le secteur public (Duvillier et al., 2003). Ces composantes associent une satisfaction personnelle au travail bien fait, ce qui permet à chacun des pôles, salariés et entreprises d'y gagner.

De la motivation à l'implication

Dans cette perspective, la notion de motivation fait place de plus en plus à la notion d'implication au travail qui renvoie à celles d'attachement et d'appropriation (Lemoine, 2003). S'approprier son travail, le faire sien, en avoir la maîtrise constituent des processus qui augmentent l'implication, en donnant la possibilité de se réaliser dans son travail, activité qui devient alors un lieu de construction de sa personne et de son identité.

Ces composantes dépendent à la fois des dispositions des salariés et des situations qui leur sont fournies par l'entreprise, ce qui ouvre un espace pour l'intervention en psychologie non seulement auprès des personnes mais sur le plan de l'organisation des ressources humaines. Ainsi, l'implication varie selon le type d'organisation et la qualité de vie au travail, même si d'autres facteurs, comme le fait d'avoir un emploi dans un contexte de chômage, peuvent aussi jouer.

Evaluation des résultats de la formation

L'évaluation est, et demeure l'unique condition de vérification des impacts d'une formation. En psychologie, elle constitue un processus d'intégration et de sauvegarde des données ou des informations dans la mémoire qui s'apprécie par ses résultats. Une action de formation ne présente alors d'intérêt que si elle permet d'améliorer les performances des ressources humaines et, par conséquent, de l'organisation. Les responsables ne doivent avoir qu'une seule préoccupation : l'efficacité des actions de formation. Mais cette efficacité peut-elle être effective sans une évaluation de ses résultats ? L'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle est une problématique fréquente dans les entreprises. L'évaluation des résultats permet de démontrer dans quelle mesure, la formation a pu combler les besoins et contribuer à l'amélioration du rendement. Offrir plus de formation ne signifie pas offrir une meilleure formation, il faut l'évaluer. C'est dans cette perspective que Meignant (2003) décèle quatre (04) niveaux d'évaluation des résultats de formation à savoir :

- ✓ l'évaluation de satisfaction ;
- ✓ l'évaluation pédagogique ;
- ✓ l'évaluation de mise en œuvre des acquis ;
- ✓ l'évaluation des effets de la formation sur le fonctionnement de l'organisation.

Plusieurs types d'évaluation peuvent être distingués selon le modèle de Donald Kirkpatrick (1998) :

- ❖ *l'évaluation-pronostic* : elle a pour fonction d'établir à partir d'épreuves standardisées, une estimation des chances de réussite d'une personne dans une performance ultérieure ;
- ❖ *l'évaluation-diagnostic* : une évaluation qui, effectuée avant une action de formation ou une séquence d'apprentissage, a pour but de produire des informations permettant d'ajuster la formation au profil du formé ;
- ❖ *l'évaluation formative* : elle permet à l'apprenant, au cours ou au terme d'une phase d'apprentissage, de repérer ses progrès, d'identifier ses points forts, mais aussi de comprendre ses propres difficultés et d'y remédier en connaissance de cause. Le formateur doit aider à cette compréhension et, au besoin, proposer les remèdes nécessaires ;
- ❖ *l'évaluation sommative* : c'est une évaluation ayant pour but de sanctionner (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage afin de comptabiliser ce résultat en vue d'un classement, d'une sélection, d'une certification ou d'une validation.

B- Etat de la question

La revue de littérature est un exercice permettant dans toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés, à partir de la documentation mobilisée. Nous avons, pour cela, parcouru beaucoup de centres de documentation ainsi que des sites internet appropriés.

1- Les logiques de formation continue, travaux réalisés par Ecoles-Entreprises

Au cours d'une carrière, le besoin en formation professionnelle continue peut se faire sentir à n'importe quel moment. La plupart du temps, les raisons sont d'ordre professionnel : pour s'adapter à une évolution de poste, intégrer une nouvelle procédure de travail, suivre les progrès de la technologie, ou même redonner un coup de fouet à sa carrière en acquérant de nouvelles compétences.

Les motivations peuvent également être plus personnelles. Que se soit à 20,30 ou 50 ans, les envies et les ambitions ne sont pas les mêmes. Des vocations peuvent également se découvrir sur le tard. Le moment vient alors de changer d'orientation, de vie, de métier. Et ces compétences nouvelles s'acquièrent par le biais de la formation.

En ce qui concerne la question « Comment se former » les actions des formations professionnelles continues sont diverses et s'adaptent aux cas particuliers de chacun. Elles se divisent en deux groupes principaux : les qualifiantes et les diplômantes, et sont accessibles à travers des types de contrats très divers : en alternance (contrat professionnel ou d'apprentissage, période de professionnalisation). Les modes de financement s'adaptent également à chaque projet : plan de formation etc.

Pour convenir de la solution la plus appropriée et connaître leurs droits, les salariés peuvent se tourner vers le service des ressources humaines de leur entreprise ou les organismes spécialisés.

❖ La formation continue

La formation doit se faire tout au long de la vie professionnelle. Certes. Mais au moment de choisir son cursus de formation professionnelle continue, une question se pose. Mieux vaut-il opter pour une voie qualifiante ou diplômante? Comment toute démarche de ce type, la réponse se fait au cas par cas en fonction des objectifs et attentes de chacun.

La formation continue qualifiante

La formation continue qualifiante se caractérise généralement par une formation de courte durée (10-20jours) concentrée sur un savoir-faire précis : mise en service d'un nouveau logiciel ou procédure, apprentissage ou perfectionnement d'une technique de travail …

Directement à visée professionnelle, la formation continue qualifiante permet donc au salarié de découvrir ou d'accroître une qualification en rapport direct avec son poste. Le recours à ce type de formation permet donc de se constituer un portefeuille de compétences à appliquer au quotidien.

De part leur courte durée, les formations continues qualifiantes sont souvent organisées en alternance avec l'emploi, dans le cadre d'une période ou d'un contrat de professionnalisation par exemple, ou au travers de cours et séminaires concentrés sur quelques jours en interne ou au sein d'organisme de formation.

Quels débouchés

La formation continue qualifiante peut déboucher sur une certification de fin de stage, un certificat d'aptitude, mais aussi un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) de branche ou un titre professionnel. Le CQP est créé et délivré par les branches professionnelles. Il vise à compléter un diplôme de base par l'obtention d'une qualification complémentaire ou nouvelle pour suivre les évolutions du métier. Le CQP est reconnu par une convention collective ou une branche professionnelle, et donc par toutes les entreprises qui s'y rattachent et se préparent dans les organismes de formation agréés.

La formation continue diplômante

Entreprendre un cursus diplômant dans le cadre de la formation continue relève d'un engagement sur le long terme. Selon le rythme et le niveau choisi, la validation du diplôme requiert au minimum une à deux années. A la clé, les postulants peuvent décrocher un diplôme et reconnu sur le marché du travail national, voire international (réforme LMD)

L'offre de formation diplômante française se définit selon une hiérarchie précise :

- Niveau VI : sans diplôme ou Brevet des collèges
- Niveau V : CAP ou BEPC
- Niveau IV : Baccalauréat général, technologique ou professionnel

- Niveau III : Diplôme de niveau BAC+2 (DUT, BTS, DEUG, DUEL, écoles des formations sanitaires ou sociales…)
- Niveaux II et I : Diplômes de second ou troisième cycle universitaire (Licence, Maîtrise, Master, DEA, DESS, Doctorat) ou diplômes de grande école.

Comment choisir ?

Les actions de formation continue qualifiante sont reconnues au niveau de l'employeur ou de la branche par dispositions inscrites dans la convention collective. Elles se prêtent bien à l'acquisition de compétences en vue d'une promotion interne : évolution de poste, prise de nouvelles responsabilités… créées par les entreprises, pour les entreprises, elles s'adaptent pour répondre rapidement à un besoin en compétences et sont directement applicables sur le terrain.

A l'inverse, la formation continue diplômante vise à valoriser et valider par un diplôme des compétences acquises ou en cours d'acquisition. Elle peut être utilisée pour faire progresser sa carrière, accéder à de nouvelles fonctions, notamment de direction ou d'expertise. Elle contient également en cas de projet de mobilité externe ou dans le cadre d'une réorientation professionnelle. Enfin, elle peut s'avérer incontournable en cas d'évolution d'un secteur d'activité où le diplôme devient obligatoire pour exercer (ex : la sécurité-la sûreté).

❖ Droits et obligations de la formation continue

La loi française du 16 Juillet 1971 définit la formation professionnelle continue, et par rapport à celle-ci, les obligations et les droits des entreprises et des salariés.

La formation continue du côté de l'entreprise

Le plan de formation (élaboré par les entreprises) doit avoir pour objet « l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle » (extrait de l'article 1 de la loi).

L'entreprise se doit donc de favoriser l'évolution professionnelle de ses équipes et leur montée en compétence.

La formation continue du côté du salarié

Le salarié est en mission professionnelle. Il est rémunéré par l'entreprise. Le refus de formation constitue pour le salarié une faute qui peut justifier le licenciement.

Le droit au Congé Individuel de Formation (CIF) pour les salariés, leur ouvre la voie de la promotion et l'évolution professionnelle dans des conditions particulièrement confortables (cf. titre III de la loi). Que dit alors le code Français sur la formation professionnelle continue.

2- *Le cadre légal et la réalité de la formation continue en France*

- **Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat**

Art. 1er. - L'objet de la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat et des établissements publics de l'Etat est de les habiliter à exercer avec la meilleure efficacité les fonctions qui leur sont confiées durant l'ensemble de leur carrière, en vue de la satisfaction des besoins des usagers et du plein accomplissement des missions du service. Elle doit favoriser le développement professionnel de ces fonctionnaires, leur mobilité ainsi que la réalisation de leurs aspirations personnelles. Elle concourt à l'égalité effective d'accès aux différents grades et emplois, en particulier entre femmes et hommes, et facilite la progression des moins qualifiés.

La formation professionnelle tout au long de la vie comprend principalement les actions suivantes :

1° La formation professionnelle statutaire, destinée, conformément aux règles prévues dans les statuts particuliers, à conférer aux fonctionnaires accédant à un grade les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et la connaissance de l'environnement dans lequel elles s'exercent ;

2° La formation continue, tendant à maintenir ou parfaire, compte tenu du contexte professionnel dans lequel ils exercent leurs fonctions, la compétence des fonctionnaires en vue d'assurer :

a) Leur adaptation immédiate au poste de travail ;

b) Leur adaptation à l'évolution prévisible des métiers ;

c) Le développement de leurs qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications

3° La formation de préparation aux examens, concours administratifs et autres procédures de promotion interne ;

4° La réalisation de bilans de compétences permettant aux agents d'analyser leurs compétences, aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel ;

5° La validation des acquis de leur expérience en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification inscrit au répertoire national prévu par l'article L. 335-6 du code de l'éducation ;

6° L'approfondissement de leur formation en vue de satisfaire à des projets personnels et professionnels grâce au congé de formation professionnelle régi par le 6° de l'article 34 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée.

Le contenu des formations prévues au 1° ci-dessus est fixé par arrêté conjoint du ministre intéressé et du ministre chargé de la fonction publique. Cet arrêté peut prévoir une modulation des obligations de formation en fonction des acquis de l'expérience professionnelle des agents.

Art. 2. - La formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires mentionnés à l'article 1er fait l'objet d'une politique définie, animée et coordonnée en liaison avec les organisations représentatives du personnel selon les modalités définies au chapitre VIII du présent décret.

Le droit individuel à la formation

Art. 10. - Tout fonctionnaire bénéficie d'un droit individuel à la formation professionnelle d'une durée de vingt heures par année de service. Cette durée est calculée au prorata du temps travaillé pour les fonctionnaires à temps partiel, à l'exception des cas dans lesquels le temps partiel est de droit.

Pour le calcul des droits ouverts au titre du droit individuel à la formation, sont prises en compte les périodes d'activité y inclus les congés qui en relèvent en application de l'article 34 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée, les périodes de mise à disposition, de détachement, ainsi que les périodes de congé parental.

Les droits acquis annuellement peuvent être cumulés jusqu'à une durée de cent vingt heures. Si l'accumulation de droits non utilisés se poursuit, la durée disponible du droit individuel à la formation reste plafonnée à cent vingt heures.

L'administration informe périodiquement les fonctionnaires du niveau des droits qu'ils ont acquis au titre du droit individuel à la formation **(**Ramdani & Zenina 2010).

3- Convention collective du PAC et les travaux de la Dares

Avant d'exposer les résultats, relevons ce que dit la convention collective des travailleurs du Port Autonome de Cotonou édition de Septembre 2009 en son article 47 intitulé : Stage de formation et de perfectionnement. Cet article est réparti en deux volets à savoir :

a/ Formation de longue durée

Il est mentionné que : « En cas de succès, les formations d'une durée égale ou supérieure à neuf (9) mois entrainent une révision de la situation administrative du bénéficiaire.

Par ailleurs, si la formation avait été organisée en vue de pourvoir à un emploi déterminé d'une catégorie supérieure à celle à laquelle appartenait précédemment le travailleur, celui-ci occupera le nouvel emploi dès la fin de la formation soit sanctionnée par un diplôme ou un titre équivalent attesté par les services compétents du ministère en charge de l'Education.

b/ Stage de perfectionnement et de recyclage de courte durée

La formation de courte durée n'est pas susceptible à un reclassement ou à un quelconque avancement. ».

En ce qui concerne la formation continue, elle constitue un domaine privilégié d'intervention pour les psychologues du travail ; elle a connu un développement extraordinaire après la loi Française de 1971. Le développement des compétences dépend notamment de la politique de ressources humaines des organisations. Il s'obtient par l'expérience professionnelle et l'analyse des composantes du travail (Gilbert et Thionville, 1990), mais il demande aussi le soutien d'un plan de formation de l'entreprise.

Depuis 1971, le système de formation professionnelle réalisée sur le temps de travail est implanté en France (Loi Delors). Il offre des formations longues à partir du congé individuel de formation (CIF) ou des formations plus courtes, soit organisées en interne par l'entreprise dans le cadre de son plan annuel de formation, soit assurées par des centres de formation publics, privés ou associatifs. Il permet une adaptation aux changements techniques et organisationnels (Goguelin, 1995) ; il contribue aussi à l'évolution des carrières et donne parfois au personnel le sentiment d'être plus associé au projet de l'entreprise, ce qui peut favoriser, par ailleurs, le climat relationnel.

Le cadre juridique

La formation est maintenant organisée par la loi de mai 2004. Le texte de loi précise que la formation professionnelle continue a pour objet de :

- favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle ;
- permettre le maintien dans l'emploi par l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et à l'évolution de l'emploi ;
- favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de qualification professionnelle ;
- contribuer au développement économique et culturel et à la promotion sociale.

Ce texte institue l'orientation tout au long de la vie professionnelle avec la mise en place de différents dispositifs (entretien professionnel et bilan de compétence, passeport formation, validation des acquis de l'expérience, création d'observatoire des métiers et des qualifications). La formation est également mise en œuvre tout au long de la vie professionnelle par différents dispositifs (droit individuel à la formation à l'initiative du salarié avec l'accord de l'employeur, congé individuel de formation à l'initiative du salarié, actions dans le cadre du plan de formation des entreprises à l'initiative de l'employeur). Un contrat de professionnalisation est prévu pour les jeunes et les demandeurs d'emploi. La loi de 2004 « semble transformer le droit à la formation à un véritable droit à la professionnalisation » (Dennery, 2004, p.36).

Quelques chiffres

La **DARES (**Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes de Statistiques**)** (2006) a publié un bilan des activités du secteur de la formation en 2003. Cette année-là, 9100 organismes sont intervenus à titre principal dans le champ de la formation (contre 8900 en 2002) et 33800 sont intervenus à titre secondaire. Le chiffre d'affaire se monte à 3,6 milliards d'euros (soit une hausse de 10,4% par rapport à l'année précédente). On assiste à une baisse de la durée moyenne de formation (avec 69 heures en moyenne) (Louche ,2010).

Les objectifs

Meignant (2003) considère que la formation peut répondre à trois objectifs différents. Le premier vise à « consolider l'existant ». Il s'agit alors de proposer au salarié un apprentissage directement lié à son travail et destiné à lui apporter des connaissances complémentaires. Il répond soit à une faiblesse constatée, soit il constitue une adaptation à des modifications de l'emploi. Par exemple, un enseignant d'université suit une formation pour être en mesure d'utiliser PowerPoint lorsqu'il intervient dans des colloques. Ce type de perfectionnement peut être destiné à un groupe homogène de salariés.

Le deuxième vise à « préparer l'avenir ». La formation continue prépare l'entreprise et ses salariés à faire face à des évolutions. Ainsi si l'entreprise a prévu des investissements dans des nouveaux matériels, elle doit rendre les salariés en mesure de maîtriser ces équipements. De même, si l'entreprise met en place un nouveau mode d'organisation laissant une plus grande autonomie, elle doit inévitablement développer des compétences nouvelles. Enfin, les métiers se transforment. La formation doit permettre aux salariés de prendre en charge ces évolutions.

Le troisième objectif défini par Meignant est « d'accompagner les mouvements individuels ». Il concerne les opérations de formation destinées à favoriser l'insertion, à permettre une promotion pour des salariés, à favoriser la mobilité professionnelle.

En ce qui concerne le déroulement de la formation, une action est construite pour répondre à des manques. Ces manques s'expriment sous la forme d'un besoin qui ne préexiste pas à la démarche visant à le dégager. Le besoin en formation est construit dans le cadre d'une interaction associant différents acteurs dans le cadre de contraintes (stratégie de l'entreprise). L'action de formation amènera l'utilisation de méthodes diverses relevant de l'andragogie (pédagogie des adultes). Des méthodes peuvent être utilisées (ateliers de raisonnement logiques, enseignement programmé, tutorat). Des travaux de psychologie (Furnham, 2005) spécifient les principes à mettre en œuvre pour favoriser l'apprentissage (par exemple, la fixation de buts clairs à atteindre, le fait de recevoir une évaluation positive dès la réussite d'un apprentissage, la présence d'un *feed-back* clair sur les résultats, la distribution dans le temps d'un apprentissage constituent des facteurs positifs). Plusieurs principes d'apprentissage sont connus tels que :

- Les principes du conditionnement, par exemple, servent à organiser l'enseignement programmé. On fragmentera une connaissance complexe en composantes pour prévoir ensuite une progression linéaire ;
- L'apprentissage par la résolution des problèmes permet de développer des capacités générales mais permet également d'orienter la formation vers les situations problématiques dans le cadre d'une « pédagogie du dysfonctionnement » (Schwartz) ;
- L'apprentissage en co-action où plusieurs participants collaborent à la résolution des problèmes.

Toutefois il faut bien garder en tête la spécificité de la formation des adultes. Elle concerne des personnes qui ont besoin de comprendre la démarche du formateur, qui n'acceptent pas d'être placés en situation de dépendance (comme des élèves), qui arrivent en formation avec une expérience personnelle, et qui assimilent d'autant plus facilement les connaissances qu'elles éclairent des pratiques. Ainsi les stagiaires seront associés à la définition des objectifs, leur expérience sera utilisée au niveau pédagogique et la mise en application sera considérée.

L'importance du *e-learning*

Les nouvelles technologies ont modifié toute la conduite des opérations de formation. Dans ce contexte, le *e-learning* se définit comme un apprentissage impliquant l'usage des technologies des réseaux (Basque, Brangier, 2006). Il se développe à distance et sans la présence du formateur. Il s'est implanté à partir du début des années 2000. Il répond à un souci de diminuer les coûts de formation (Pour Meignant, (2003), l'économie est de 30 à 40%). Il présente de nombreux avantages pédagogiques soulignés par ces différents auteurs :

- Il permet à l'individu de se former sur son poste de travail ;
- Il offre une formation standardisée qu'il est possible de faire évoluer ;
- Il autorise beaucoup de souplesse en offrant la liberté de choix du moment de formation et de la progression.

Mais il nécessite des moyens matériels importants qui sont coûteux ainsi que des compétences techniques de haut niveau indispensables pour tirer le maximum de cette formule. Il n'est pas souvent mis en place dans une démarche pure. Il est au contraire combiné avec des séances classiques de formation en groupe.

Concernant la méconnaissance des impacts de la formation

« La recherche d'une plus grande efficience a été et continuera d'être une des principales priorités des organisations en matière de formation » (Foucher, 1997, p.46). Pour s'en assurer, l'évaluation de l'activité de formation permet de démontrer dans quelle mesure, la formation a pu combler les besoins et contribuer à l'amélioration du rendement St-Onge et al. (2004, p.248). L'évaluation permet en effet, de déterminer les retombées de cet investissement. Elle peut se réaliser sur l'un ou plusieurs des quatre plans suivants : les réactions, l'acquisition des connaissances, les comportements et les résultats (Kirkpatrick, 1998). Il importe de souligner que l'évaluation des réactions qui s'intéresse à la satisfaction des « clients » de la formation est de loin la plus utilisée par les entreprises (Young, 2000). Toutefois, il est capital que les entreprises procèdent à l'évaluation des résultats, qui n'est pas encore systématique dans la plupart d'entre elles. Elles doivent savoir si les objectifs organisationnels de la formation ont été réalisés, si la formation a permis d'améliorer le rendement. Il s'agit de mesurer la rentabilité de l'apport de la formation en fonction du budget qui est alloué, pour juger de la pertinence du système ou de son amélioration St-Onge et al. (2004, p.270). L'évaluation constitue l'épreuve de vérité qui vise à mesurer les résultats et les effets de la formation. Il importe de ne pas confondre les jugements de valeur sur les actions de formation, qui constituent des impressions, avec une évaluation véritable de la formation. On ne mesure pas en effet la rentabilité d'un investissement (la formation) sur des impressions. Pour le faire, il faut un processus explicite sur l'évaluation des actions visant à alimenter le management de la formation par des informations factuelles objectives permettant de prendre ou de proposer des décisions de suppression ou de réorientation d'une action en fonction des résultats constatés, de corriger d'éventuelles dérives et de rendre compte enfin des effets produits Meignant, (1995, p.322). Il importe à présent de ressortir l'approche psychologique de la gestion des ressources humaines.

4 -Approche psychologique de la gestion des ressources humaines

Sous l'angle psychologique, la formation tend à aider l'individu et spécialement le travailleur, à travers une réponse adaptée et autant que possible consciente, aux situations les plus diversifiées dans lesquelles il se trouve placé.

Certains chercheurs, qui ont privilégié une approche psychologique de la gestion des ressources humaines, ont établi que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la

productivité et la rentabilité des entreprises (Huselid, Jackson et Schuler 1997, Schuster et al. 1997). **(L. Chrétien, G. Arcand, G. Tellier, M. Arcand, 2005) (**Dorra, 2008).

Outre les pratiques associées à la rémunération, des pratiques favorisant les interactions entre les individus et la création de liens à long terme pourront contribuer à stimuler leurs efforts (Kidwell et Bennet 1993). En ce sens, Fabi, Martin et Valois (1999) rappellent le rôle facilitateur que jouent auprès du personnel les pratiques de communication, de développement des compétences, de participation et de reconnaissance, dans la mise en œuvre de changements organisationnels nécessitant souvent l'adoption de nouvelles attitudes.

Plusieurs arguments militent donc en faveur de la perspective universaliste qui voudrait que les pratiques les plus reconnues de gestion des ressources humaines aient un effet positif dans toutes les entreprises où elles sont appliquées. Pfeffer et Veiga (1999) ont soutenu ce point de vue en affirmant que les pratiques de gestion des ressources humaines, pourraient aider les entreprises à accroître leur niveau de performance. **(L. Chrétien, G. Arcand, G. Tellier, M. Arcand, 2005)**

5- Approche pédagogique du processus d'acquisition de nouvelles compétences[2]

L'approche pédagogique recommande que l'apprenant ou le travailleur en situation d'être formé souligne ses difficultés et qu'il soit aidé par une institution compétente pour le renforcement de ses capacités.

L'approche par compétences (APC), place l'apprenant au centre de la démarche de formation. Selon cette approche, les nouveaux savoirs se développent progressivement, à la manière d'une véritable construction c'est-à-dire en retenant les connaissances antérieures comme assises, et en établissant les réseaux de liens entre les diverses réalités avec lesquelles on entre en contact. Le Socioconstructivisme, issu du Constructivisme dont la connaissance est expérimentée au moyen d'une activité cognitive de **création de sens** par l'apprenant, ajoute la dimension des relations humaines, des interactions et des questionnements mutuels dans la construction des connaissances et dans le développement des compétences.

Trois aspects principaux ressortent de ce modèle théorique : Les connaissances sont construites, l'apprenant est au centre du processus et le contexte d'apprentissage joue un rôle déterminant.

[2] Doc de **Deschênes** et al, *constructivisme et formation à distance*.

6- Travaux sur l'évaluation de la formation

La rareté des pratiques d'évaluation de formation et l'expression des résistances psychosociologiques **(**Gilibert, Gillet 2010).

S'appuyant sur deux études, une réalisée par la Training Agency (1989) et une par l'Industrial Society (1994 ; voir Thachwray, 1997) ; Beach et Leather (2006) concluent que la pratique des évaluations de formations est peu fréquente et que, lorsque des évaluations sont entreprises, elles se limitent le plus souvent en une mesure de satisfaction des stagiaires à l'issue des formations suivies. Ainsi, l'étude de la Training Agency (Bee et Bee, 1994) révèle que 15%des organisations interrogées ont tenté une évaluation et que seulement 2,5%ont effectué une analyse de rentabilité à cette occasion. L'enquête de l'Industrial Society indique quant à elle que :

- 20% des entreprises interrogées n'ont pas entrepris d'évaluation ;
- 80% des répondants l'ont fait mais n'évoquent que l'utilisation de questionnaires de satisfaction, et que ;
- 14% seulement des entreprises réalisant une évaluation ont eu recours à un questionnaire visant à mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques des ressources humaines en lien avec les actions de formation mise en place.

Bournazel(2005) ; examinant les pratiques françaises en matière d'évaluation, signale que la France serait en retard dans ce domaine comparée aux pays anglo-saxons notamment. N'y seraient conduites que des évaluations des politiques publiques et non des évaluations formatives. Dejean (2002), en recensant les pratiques d'évaluation des universités françaises, constate des pratiques relativement éparses. Un certain nombre de croyances plus ou moins fondées peuvent expliquer que le recours aux évaluations de formation soit plus rare qu'on ne le pense. Les évaluations seraient, en effet, souvent perçues comme étant inutiles (Sanderson, 1992 ; phillips et al., 2004), trop coûteuses en moyens et en temps, trop subjectives car prenant en compte essentiellement des sentiments ou des appréciations fournies par les stagiaires, menaçantes pour les formateurs car pouvant mettre en lumière des inaptitudes, plus adaptées à certain type de formation, difficiles à implanter, à répliquer et leurs résultats s'avèreraient souvent difficiles à interpréter. Plusieurs auteurs ont tenté de répertorier les problèmes mentionnés par les professionnels pouvant expliquer ces résistances (Sanderson, 1992 mentionné par Beech et Leather, 2006 ; Phillips et al., 2004). Les principaux problèmes évoqués ont trait au manque de temps, au manque de connaissances techniques à propos de

l'évaluation et des méthodologies d'évaluation, au manque de soutien de la part des cadres opérationnels percevant l'évaluation comme une perte de temps, au manque de clarté des objectifs définis pour l'évaluation. Les évaluations sont souvent conçues après-coup alors qu'elles devraient être pensée en amont de la formation pour être réellement utiles (Patrick, 1992 rapporté par Beech et Leather, 2006). Sous l'angle psychologique, la formation tend à aider l'individu et spécialement le travailleur, à travers une réponse adaptée et autant que possible consciente, aux situations les plus diversifiées dans lesquelles il se trouve placé.

C- Problématique

A l'heure de la mondialisation, la compétitivité économique se joue désormais à l'échelle internationale et les entreprises atteignent les dimensions prodigieuses. Le renforcement des capacités dans les prestations de service s'impose à toutes les entreprises à caractère commercial opérant sur la plate-forme portuaire. Ainsi donc, la recherche d'efficacité, les besoins de se rapprocher des marchés s'imposent.

Dans ce processus de mondialisation, les préoccupations des gestionnaires ont toujours été portées sur les ressources matérielles, financières et commerciales de leurs entreprises ; oubliant ainsi un paramètre fondamental : la ressource humaine.

En effet, il n'y a pas si longtemps et encore de nos jours, cette ressource occupe une position de second rang dans les préoccupations des responsables d'entreprise car, elle est considérée comme un coût et non comme une ressource apportant de la valeur ajoutée. L'implication de l'homme au travail ainsi que ses conditions au travail dans un cadre de référence profondément chargé avec l'introduction de nouvelles technologies doivent être d'une importance capitale et déterminante. Toutefois notons que notre stage nous a permis de relever certains avantages liés à la gestion de l'entreprise, il s'agit de: avantage concurrentiel du PAC du fait de sa situation géographique par rapport aux autres pays enclavés de la sous région, la tenue régulière du CODIR[3], la bonne gestion des courriers « arrivée » et « départ », le traitement à temps des « accords », « notes » et « attestation de stage » des stagiaires, bon classement des dossiers etc. En ce qui concerne les ressources humaines, nous avons constaté que la relation horizontale (entre les travailleurs) et celle verticale (entre les supérieurs et les autres travailleurs) se passent dans un climat sans tension. Néanmoins nombre de préoccupations ont attiré notre attention: défaut de transparence dans la désignation des

[3] Comité composé des partenaires sociaux du DG ou son représentant et des directeurs techniques

bénéficiaires d'une formation, insuffisance de ressources humaines qualifiées, mauvaise identification des besoins de formation, non pertinence du plan de formation, absence d'évaluation des résultats de formation, absence de lien entre la promotion et le mérite du travailleur, méconnaissance des impacts de la formation et sa continuité sur l'adaptabilité du travailleur au poste vu les avancés technologiques et autres, inexistence d'un plan de carrière et absence de politique de gestion des carrières. Toutes ces insuffisances amenuisent à coup sûr le rendement du PAC. Vu la taille de ces problèmes, nous nous sommes penchés sur l'analyse d'un certain nombre d'entre eux à savoir : la question de la détermination des besoins, la question de l'évaluation des bénéficiaires ainsi que la pertinence du plan de formation du personnel avec toutes ses implications. Au cours de notre stage, un agent de la Direction des Ressources Humaines nous a dit ce qui suit après avoir reçu l'ordre d'exécuter une tâche de son supérieur hiérarchique : « je ne suis pas formé pour ça, alors que cette compétence se trouve inscrite dans ma fiche de poste…je ne fais que délivrer des attestations, des accords et notes de service, des photocopies etc.». Or celle qui sait mieux faire est à un an de sa retraite d'où la nécessité d'une formation pertinente et continue de cet agent pour tenir le coup. Sylvie St-ONGE (2004, p243) dit ce qui suit : « … les résultats d'une organisation humaine sont pour autant fonction de la volonté des travailleurs à mobiliser leurs énergies dans l'action, ainsi la formation doit nécessairement être cohérente afin que l'entreprise s'adapte à l'évolution économique et technologique. » (St-Onge et al., 2004). Ainsi offrir plus de formation ne signifie pas offrir une meilleure formation, il faut l'évaluer. Alors l'évaluation est, et demeure l'unique condition de vérification des impacts d'une formation. Conscient de l'importance que revêt la formation continue du personnel dans une entreprise, nous avons choisi de voir au PAC comment le problème y est abordé. C'est dans le souci de satisfaire à cette préoccupation et dans le but de concilier les connaissances théoriques reçues avec la réalité de la vie professionnelle que nous avons choisi de réfléchir sur le sujet « ***Impacts de la formation continue du personnel sur le développement socio-économique des entreprises : cas du PAC*** ».

En prenant comme champ d'étude le PAC, nous tenterons de comprendre comment les entreprises perçoivent l'importance de la formation continue dans la gestion de leur ressource humaine et les impacts que ces perceptions ont sur le personnel et sur le développement socio-économique de l'entreprise.

D- Hypothèses et Objectifs de l'étude

4- *HYPOTHESES*

Compte tenu de notre sujet de recherche, nous allons partir de l'hypothèse générale selon laquelle **les dysfonctionnements dans la gestion de la formation continue constituent un frein au développement des compétences au sein de l'entreprise**. De celle-ci déclinera les hypothèses spécifiques qui suivent :

H1 : La non identification des besoins réels en formation est la cause de l'inadéquation du plan de formation.
H2 : L'inexistence d'une évaluation de la formation est due à la méconnaissance du rôle de la formation continue dans le développement des compétences.
H3 : La non implication des travailleurs dans l'élaboration du plan de formation est la cause de son inefficacité.

5- *OBJECTIFS*

Un travail de recherche est soutenu par un but visé ou par un objectif à atteindre. C'est autour de cet objectif que nous élaborons un plan de travail.

Sur ce, l'objectif général de notre étude est de **contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation continue et son impact sur le personnel du P.A.C.** De cet objectif général découle quelques objectifs spécifiques :

- recueillir la perception des travailleurs sur l'élaboration et la mise en œuvre des formations au sein de l'entreprise ;
- faire une évaluation des processus des plans d'évaluation et de formation ;
- repérer les dysfonctionnements au niveau de la gestion de la formation ;
- favoriser l'environnement de travail pour une meilleure productivité.

Le tableau ci-dessous résume les hypothèses et objectifs susmentionnés

Tableau n°1 : Tableau récapitulatif des hypothèses et des objectifs

Hypothèse Générale	Objectif Général
Les dysfonctionnements dans la gestion de la formation continue constituent un frein au développement des compétences au sein de l'entreprise.	• L'objectif général consiste à contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation continue et son impact sur le personnel et sur le P.A.C.
Hypothèses Spécifiques	**Objectifs Spécifiques**
La non identification des besoins réels en formation est la cause de l'inadéquation du plan de formation.	• Recueillir la perception des travailleurs sur l'élaboration et la mise en œuvre des formations au sein de l'entreprise.
L'inexistence de l'évaluation de la formation est due à la méconnaissance du rôle de la formation continue dans le développement des compétences.	• Faire une évaluation des processus des plans d'évaluation et de formation.
La non implication des travailleurs dans l'élaboration du plan de formation est la cause de son inefficacité.	• Repérer les dysfonctionnements au niveau de la gestion de la formation. • favoriser l'environnement de travail pour une meilleure productivité.

Chapitre II : Méthodologie de recherche

Dans le but de recueillir des informations conséquentes et fiables, nous avons eu recours à des recherches documentaires, des entretiens à travers des enquêtes. Nous les présenterons dans ce chapitre et ferons ressortir les difficultés rencontrées lors de notre recherche.

A- Recherche documentaire

Cette rubrique montre les différents documents (ouvrages, mémoires, magasines), sites et autres, consultés afin d'avoir un vaste champ d'étude et vérifier l'état des connaissances et travaux antérieurs pour l'aboutissement de ce travail. Nous nous sommes rendus au centre de documentation de la Faculté des Lettres Arts et Sciences Humaines (FLASH) pour consulter les anciens mémoires, à la bibliothèque centrale de l'U.A.C, à celle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et à celle de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM). Plus d'information nous nous sommes également rendus au centre de documentation de l'Institut Français ex-CCF et à celui du Centre Culturel Américain (CCA). Comme document administratif de la structure étudiée nous avons utilisé la convention collective de travail du PAC et les différents rapports de stages écrits sur le PAC. Toutes ces recherches nous ont permis de nous imprégner du sujet.

B- Pré-enquête et Echantillonnage

1- Pré-enquête

Notre stage académique a eu lieu au sein de la Direction des Ressources Humaines du Port Autonome sous la Lettre Nº725/PAC/DG/DGA/SG/DRH/SEF portant accord de stage académique et la Note de Service Nº782/ PAC/DG/DGA/SG/DRH/SEF. Au cours de la pré-enquête les activités suivantes ont été menées :

- connaissance sur les catégories socio-professionnelles des agents ;
- information sur les critères de sélection des agents à une formation professionnelle ;
- recherche sur l'effectif annuel sur un certain nombre d'années des agents envoyés en formation ;
- et autres, concourant à la réussite de notre travail.

2-Echantillonnage

L'échantillonnage a été fait en tenant compte de 50 travailleurs permanents sur les 509, toutes catégories socio-professionnelles (cadres C1-C4, agents de maîtrise M1-M5 et agents d'exécution E1-E5). Ceux-ci sont constitués de 35 agents (d'exécution et de maîtrise) sur 324 parce qu'ils sont les plus concernés par notre étude (tableaux n°4&5) et de 15 cadres afin de vérifier certaines informations techniques. La majorité de ces 324 agents sont exposés à d'énormes risques d'accidents compte tenu de la variété des opérations qu'ils mènent, ce qui justifie notre choix.

C-Collecte des données

L'objectif de la collecte des données est de recueillir les informations permettant de vérifier le bien fondé ou non des hypothèses de recherche formulées pour la présente étude. Pour y parvenir nous avons eu recours à certains outils voire certaines techniques de collecte des données pour mieux recueillir les informations. Ces outils et techniques de collecte sont :

1- L'observation directe

Elle a consisté à rester durant quelques temps en compagnie de certains agents portuaires notamment ceux de la Direction des Ressources Humaines du Port Autonome de Cotonou. Cette observation nous a permis de constater d'une part la manière dont les dossiers des travailleurs sont gérés (fiche de paie, gestion de carrière …) et d'autre part d'améliorer notre connaissance en milieu professionnel. Elle nous a également permis de relever l'importance d'une Direction des Ressources Humaines au sein d'une entreprise.

2- Le questionnaire

Nous avons élaboré et administré de questionnaire à l'endroit des agents de Port Autonome de Cotonou. Cet outil offre l'avantage d'être distribué à plusieurs personnes en même temps ce qui permet de gagner du temps. De plus il permet de poser la même question à tous ceux qui auront à répondre et permet également de voir à travers les réponses si toutes les préoccupations autour du sujet de recherche sont abordées. Cet outil nous a également permis de recueillir des informations spécifiques à chaque catégorie socio-professionnelle et de séparer les données recueillies des agents (de maîtrise et d'exécution) de celles des cadres.

3- L'entretien

L'entretien constitue pour le psychologue l'un des outils indispensables dans la collecte des informations. Il s'est déroulé sans l'élaboration d'un guide d'entretien car notre objectif dans l'entretien était d'écouter les différentes préoccupations des agents par rapport à leur condition de travail afin d'élaborer un questionnaire adapté. Nos entretiens ont eu lieu avec quelques responsables des différents services de la DRH, Direction dans laquelle nous avons effectué notre stage, avec les agents de la DOMS et également de la DCM. Nous n'avons pu utiliser que deux types d'entretiens :

- entretien directif avec des modes d'administration direct ou non structuré, utilisé à toutes les étapes de la recherche et ont permis d'obtenir des informations d'ordre général ;
- entretien structuré ; mené de façon indiquée aussi bien au niveau des responsables que des agents, il a été basé sur des questions qui aident à orienter les discussions avec l'interlocuteur enquêté.

4- Traitement des données

A ce niveau, c'est la méthode manuelle de traitement des données qui a été utilisée. Après le dépouillement des questionnaires et la collecte des données statistiques, les informations obtenues ont été classées en fonction des variables retenues, puis analysées sans préjugés en fonction de leur importance et en rapport avec les objectifs de recherche, traitées et regroupées dans des tableaux de données.

D- Méthode de Vérification des hypothèses et Difficultés rencontrées

1- Méthode de Vérification des hypothèses

Le seuil de décision pour la vérification des hypothèses supposées sera retenu lorsque ce seuil est supérieur ou égale à 50%. L'intérêt de cette partie est de restituer les points de vue des salariés de l'organisation par rapport aux différentes préoccupations de l'étude. Ces points de vue permettront de vérifier la justesse ou non des hypothèses de recherche. Ainsi, la pertinence de chaque hypothèse sera appréciée à l'aune des données de l'enquête et des entretiens.

Pour y parvenir, nous irons hypothèse par hypothèse :

Hypothèse n°1 : «La non identification des besoins réels en formation est la cause de l'inadéquation du plan de formation. »

Sur la base des fréquences calculées, cette hypothèse sera vérifiée lorsque l'effectif des interrogés ayant bénéficié des formations sans un travail préalable, celui de recueillir les besoins en formation, est supérieur à 50% ; et mieux lorsque les thèmes de formation seront, à plus de la majorité, en inadéquation avec les besoins en formation.

Hypothèse nº2 : «L'inexistence d'une évaluation de la formation est due à la méconnaissance du rôle de la formation continue dans le développement des compétences. »
L'hypothèse nº2 sera confirmée et soutenue lorsque les items nº4 et 7 du questionnaire[4] abordant respectivement la question de l'évaluation après la formation et celle d'existence d'un système d'évaluation des résultats de formation seront supérieur à la moyenne des enquêtés (agents d'exécution et de maîtrise constituent la cible, les cadres enquêtés ne constituent que des témoins pour la vérification des informations techniques).

Hypothèse nº3 : «La non implication des travailleurs dans l'élaboration du plan de formation est la cause de son inefficacité. »

Elle sera validée lorsque la majorité[5] approuvera que l'efficacité au poste est déterminée par l'implication du travailleur dans l'érection du plan de formation.

2- Difficultés rencontrées

Aucune œuvre humaine n'est exempte de difficulté. La présente étude n'échappe guère à cette réalité. De ce fait, notons que les difficultés de divers ordres ont marqué le déroulement de cette étude. Malgré les contacts et les rendez-vous préalables pris, la plupart des entretiens n'ont souvent eu lieu qu'après plusieurs reports. Le déroulement du travail a été perturbé au plan psychologique par la crainte qui animait la plupart des agents enquêtés quant à l'usage des résultats, pour certains, ils subiront les représailles de leurs supérieurs hiérarchiques. Après avoir rassuré les enquêtés sur le respect scrupuleux des anonymats (un principe fondamental de la déontologie du psychologue) relatif à la méthodologie de recherche en sciences sociales et humaines, la confiance entre enquêteurs et enquêtés s'est ensuite installée.

[4] En annexe du document p.50

[5] La majorité des enquêtés par rapport aux items nº8 et 9.

A partir du moment où ces préalables sont effectués, l'ambiance de travail s'est sérieusement détendue et nous a permis d'avoir des entretiens de longues durées.

Tout n'est pas d'emblée rose lorsqu'à certain moment il a fallu faire preuve de patience, d'endurance et d'abnégation surtout aux rencontres reportées ou infructueuses.

En résumé, les obstacles majeurs auxquels nous avons été confrontés sont :

- L'élaboration d'un plan d'étude ;
- La réticence de certains enquêtés à répondre aux questions.

Malgré ces multiples difficultés, nous avons pu recueillir un ensemble de données spécifiques à notre milieu d'étude en respectant les normes éthiques de la recherche psychologique. Ainsi, sur le plan éthique, nous avons respecté les demandes d'anonymat et avons veillé à ce que les enquêtés ne soient pas identifiés avec précision. Il y a également certains agents qui ont manifesté des difficultés à répondre convenablement au questionnaire en raison de leur niveau d'instruction. Nous avons donc procédé à un entretien structuré qui consiste à poser les questions sur les conditions de travail et sur le poste de travail.

Deuxième partie : Présentation de l'entreprise et Analyse des résultats

Cette deuxième partie est composée de deux chapitres, l'un comportant le cadre d'étude et typologie du personnel et l'autre, l'analyse des résultats, les approches de solutions et les recommandations.

Chapitre III : Cadre d'étude et typologie du personnel

A-Genèse et Organisation du cadre d'étude

Notre stage a été autorisé par la Lettre Nº725/PAC/DG/DGA/SG/DRH/SEF portant accord de stage académique et la Note de Service Nº782/ PAC/DG/DGA/SG/DRH/SEF.

Le Port Autonome de Cotonou compte six (06) Directions Techniques dont, la Direction des Ressources Humaines (DRH), lieu où nous avons effectué notre stage académique.

1- Genèse du Port de Cotonou

Avant le Port de Cotonou et jusqu'à la fin du XIXe siècle, les échanges commerciaux maritimes se faisaient en deux points du Littoral : Grand-Popo et Ouidah.

En ces points, le débarquement et l'embarquement des marchandises et des passagers s'effectuaient par transbordement sur des pirogues qui assuraient la liaison entre les navires mouillant en rades foraines et le rivage. On enregistrait alors beaucoup de pertes (y compris en vies humaines) et d'avaries de marchandises.

Puis en 1881, le Wharf fut construit à Cotonou. C'était une passerelle métallique avancée dans la mer jusqu'au-delà de la zone perturbée par la barre ; ainsi les opérations pouvaient se faire dans une eau relativement calme.

En raison de la sécurité et de la rapidité qu'elle offrait pour le transbordement, cette porte d'accès maritime supplanta rapidement Ouidah et Grand-Popo. Une flottille de 8 chaloupes et 26 barcasses faisaient la navette entre les navires ancrés en rade et l'aplomb des grues, à l'extrémité du wharf.

Cet ouvrage, d'une longueur de 400 mètres, a subi des améliorations en 1910, 1926, puis en 1928 et a permis d'assurer un trafic en progression. En 10 ans on a assisté à un doublement du trafic, qui devait atteindre 304000 en 1960. L'idée d'une solution moderne à ce problème s'imposa alors.

La construction de la première partie du Port a fait l'objet de nombreuses études réalisées par le Bureau Central d'Etudes des Equipements d'Outre-mer (BCEOM) et la Société Grenobloise des Etudes d'Aménagement Hydraulique (SOGREAH) et diverses missions de 1952 à 1959.

L'examen approfondi des différentes solutions (Port à accumulation de sable, Port à transit artificiel de sable et Port îlot) a abouti pour des raisons économiques et politiques aux choix du Port à accumulation de sable, en eau profonde à Cotonou.

Ce type de Port a la prophétie de créer un plan d'eau calme et d'arrêter, grâce à, l'ouvrage de protection Ouest, le sable du transit littoral ; il permet d'utiliser la zone de remblai gagnée sur la mer pour des extensions du Port vers l'Ouest. A l'Est, par contre, il faut prévoir des ouvrages pour lutter contre l'érosion.

Les travaux relatifs à cette première partie confiés à deux groupes d'Entreprises, ont été réalisés de 1959 à juin 1965. La cérémonie officielle d'inauguration a eu lieu le 1er Août 1965. Le besoin d'une extension s'étant avéré une nécessité dès 1972, eu égard au trafic sans cesse croissant du Port de Cotonou, l'étude de l'agrandissement a été confiée au BCEOM.

Les ouvrages issus de cette étude sont implantés sur les terrains précédemment gagnés à l'Ouest du Port.

Les travaux d'extension commencés en mars 1979 ont pris fin en 1983. Après la première extension du Port, extension qui a doublé et porté sa capacité théorique à 2.500.000 Tonnes de traitement du trafic marchandise. Le Port Autonome de Cotonou avec l'appui des Autorités Nationales, s'est attelé à l'amélioration de la productivité et du service rendu avec différents projets dont le plus récent est celui du MCA du Gouvernement des Etats Unis d'Amérique qui a octroyé une aide financière pour la construction de deux (02) postes à quai.

Statut juridique

Il est créé le 31/12/1964 par son Excellence Feu Hubert KOUTOUKOU MAGA ex-Président de la République du Dahomey actuelle Bénin par la loi n°64-39 modifiée par l'ordonnance n° 76-55 du 11 octobre 1976 puis réorganisé par le décret n°89-309 du 22juillet 1989 qui détermine ses attributions et son fonctionnement. Son capital social est de seize milliards cinq cent soixante onze millions soixante mille (16 571 060 000) francs CFA.

Il est doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Il est régi par les dispositions des présents statuts ainsi que par celles de la loi n°88-005 du 26 avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques. Sous réserve des dispositions de la loi n° 88-005 du 26 avril 1988, il exerce son activité conformément aux lois et Usages régissant le fonctionnement des sociétés privées.

Le Port Autonome de Cotonou est placé sous la tutelle du Ministère Délégué Auprès du Président de la République Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes, et des Infrastructures Portuaires (MDCEMTMIP/PR).

Il a pour mission :

- gérer le domaine du Port ;
- assurer l'entretien et l'exploitation ;
- exécuter tous travaux notamment ceux d'amélioration et d'extension du domaine portuaire ;
- exécuter toute opération se rattachant directement à l'objet social.

Le siège social est situé à Cotonou Avenue de la marina, Chef-lieu du département de l'Atlantique et du Littoral.

Situation géographique du Port

Situé par 6°11'22" Nord et 2°26'30" Est, le Port de Cotonou est une côte basse sablonneuse en bordure Sud de la ville de Cotonou, capital économique de la République du Bénin. Port en eau profonde à accumulation de sable, il a pour grand avantage de fournir aux navires un plan d'eau abrité, pouvant leur permettre d'effectuer des opérations commerciales et de ravitaillement dans d'excellentes conditions. Cette disposition contribue à l'efficacité du Port et à la rapidité d'escales des navires.

Le Port de Cotonou est un Port à vocation sous-régionale. Il se révèle être le débouché à la mer le plus proche et le couloir d'accès le plus rapide, le moins accidenté pour desservir l'Est des pays de l'hinterland tels que le Mali, le Burkina Faso et le premier Port de Transit de la République du Niger. Dans la sous région, le Port de Cotonou est sensiblement à égale distance des Ports de Lagos (Nigéria) 115Km et de Lomé (Togo) 135Km.

Mission et attributions,

★ **Missions**

L'outil portuaire joue un rôle majeur au niveau de l'économie de notre pays le Bénin c'est à juste titre qu'il est appelé « Poumon de l'Economie Nationale ». Le Port de Cotonou assure près de 90% des échanges du Bénin avec le reste du monde. Il contribue à la croissance économique du pays en générant 50% des recettes fiscales, près de 85% des recettes douanières et beaucoup d'autres avantages indus. Il participe à résorber le problème du chômage des jeunes.

S'il y a une approche de responsabilité dans la mission du Port de Cotonou dans l'économie du Bénin, c'est bien celle du Port Autonome de Cotonou, Autorité Portuaire chargée de la coordination des activités portuaires au niveau de la chaîne portuaire des transports constituée d'un espace économique où interviennent diverses entreprises tant publiques que privées.

Cette mission se traduit par le maintien des installations portuaires dans de bonnes conditions d'exploitation pour répondre aux exigences des deux principaux clients du port que sont : le navire et la marchandise. Il a aussi l'obligation de la sauvegarde de la sécurité au niveau de toute la plate-forme portuaire ainsi que la mise en adéquation des installations avec le développement du trafic.

Conscient de cette responsabilité, le Port Autonome de Cotonou s'est assigné comme objectifs entre autres, la consolidation des acquis et la réalisation des réformes susceptibles de garantir au Port de Cotonou un avenir certain dans le concert des ports en général et ceux de la sous région en particulier.

Pour y parvenir, le Port de Cotonou a soutenu, encouragé ou mené seul, avec l'appui des partenaires au développement ou le soutien des Autorités Gouvernementales, des actions de grande envergure en vue de donner au port de Cotonou les capacités d'un port moderne. Notons que depuis quelques années le Gouvernement Américain à travers le Millennium Challenge Account (MCA) accompagne le Port de Cotonou dans cette voie avec la construction de 02 postes à quai concédés au groupe Bolloré pour exploitation.

Ainsi, les infrastructures, les équipements et les conditions touchant à l'amélioration de la qualité des prestations que l'ensemble des intervenants portuaires offre à la clientèle ont

toujours bénéficié d'une attention particulière à travers des actions spécifiques au nombre desquelles :

- le projet sectoriel des transports dont le volet portuaire contribue à la poursuite de la réhabilitation des infrastructures portuaires ;
- la libéralisation du secteur de la manutention des conteneurs dont la mise en œuvre a permis l'installation de deux nouveaux opérateurs dans le secteur ;
- la libéralisation du secteur de la manutention des véhicules d'occasion dont la mise en œuvre a permis l'installation de Grimaldi un nouvel opérateur dans le secteur ;
- l'amélioration de la fluidité dans les conditions de desserte par la mise en place des escortes conjointes douane, gendarmerie et un système de laisser – passer ;
- la facturation globale dont la mise en œuvre a donné un coup d'accélération à la procédure d'enlèvement des véhicules d'occasion au Port de Cotonou ;
- les efforts consentis pour l'amélioration de la sécurité sur l'ensemble de la plate - forme portuaire.

★ **Attributions**

Au regard du nombre des opérateurs, de la nature des activités portuaires et de leur complexité ainsi que du rôle que le Port Autonome de Cotonou joue, la coordination des activités ne saurait lui échapper. Au sein du comité de coordination des activités portuaires où sont représentés les principaux intervenants portuaires, il peut, en tant que Président de cette instance de régulation, faire prévaloir l'intérêt général sur les avantages que les uns et les autres sont amenés à défendre sur la plate-forme portuaire, harmoniser les points de vue afin que le Port de Cotonou reste et demeure un centre d'intérêt commun où règne la solidarité et la collaboration entre les différents acteurs du secteur.

A ce titre, le professionnalisme requis dans les secteurs portuaires est réservé à la délivrance des agréments relatifs à l'exercice d'activités portuaires. Par ailleurs, le Port Autonome de Cotonou est favorable à l'investissement privé dans l'exploitation du Port de Cotonou, dans la mesure où il est destiné à l'implantation de nouveaux équipements pour renforcer les fonctions commerciales ou industrielles du Port.

Comme on peut le constater, le Port Autonome de Cotonou est à l'avant-garde de toutes les activités portuaires dont la finalité est la recherche de la compétitivité du Port de Cotonou, de la croissance de ses trafics ainsi que le développement de ses activités ; mais il

n'est pas le seul à y contribuer n'est ce pas pourquoi on parle souvent de communauté portuaire ?

2- Structure organisationnelle et activité du PAC

Cette structure organisationnelle du PAC comprend deux principaux organes à savoir les organes de décision et l'organe de direction

❖ Organes de décision

Au nombre des organes de décision, nous pouvons citer : **le conseil d'administration et le comité de direction.**

❖ Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce dans les limites de l'objet social (article 8, décret 89-306 du 21/07/1989, portant approbation des statuts du PAC). Il élabore la politique de l'entreprise en conformité avec le plan de développement économique tout en s'assignant des objectifs à atteindre. Il approuve les comptes annuels trois (03) mois après la clôture de chaque exercice.

Il est composé de sept membres qui sont :

Le représentant du Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et Infrastructures Portuaires ;
Le Représentant du Ministère des Finances et de l'Economie ;
Le Représentant du Syndicat du PAC ;
Le Représentant du Burkina Faso ;
Le Représentant du Niger.

Notons que le PAC a deux Conseils d'Administrations Ordinaires dans une année et un Conseil d'Administration Extraordinaire qui se tient lorsque le besoin est nécessaire par rapport aux problèmes que rencontre la structure.

✓ Le Comité de Direction

C'est l'organe de décision entre deux réunions du Conseil d'Administration. Ses membres dont deux représentants du syndicat du personnel (SYNTRAPAC) sont nommés par le Directeur Général, président du comité qui assure, sous l'autorité du conseil d'administration, la relation entre le Port Autonome de Cotonou et l'Etat Béninois.

- ✓ Organe de Direction

Sur Décision N° 002/PAC/DG/SP.C du 08 Mai 2009 portant organigramme du Port Autonome de Cotonou est composé comme suit et comprend les structures rattachées au Directeur Général et six (06) Directions Techniques, mais dispose de départements. Le Secrétariat Général et la Cellule de Passation des Marchés Publics ont au rang de Direction Technique.

Les Directions Techniques sont organisés en services et bénéficient d'assistant qui, en sus des services qu'ils dirigent, ont pour mission, sous la supervision du Directeur Technique, de :

- ✓ coordonner les activités de la Direction ;
- ✓ élaborer le Plan de Travail Annuel (PTA) de la Direction en liaison avec les autres structures ;
- ✓ préparer l'avant projet du budget de la Direction ;
- ✓ suivre et évaluer l'exécution des activités et du budget de la Direction ;
- ✓ superviser l'élaboration de rapports d'activités de la Direction ;
- ✓ les avantages liés à la fonction d'assistant sont fixés par décision du DG.

Les chargés de Mission et les Conseillers Techniques ont rang de directeurs techniques.

Les Départements et Cellules ci-après sont organisés en services et dépendent du Directeur Général.

Il s'agit de :

- Département des Affaires Juridiques et du Domaine (DAJD) ;
- Département de l'Audit et du Contrôle de Gestion (DACG) ;
- Département de Gestion de l'Environnement (DGE) ;
- Cellule de Communication et Coopération (CCC) ;
- Cellule de Passation des Marchés Publics (CPMP).

Les structures rattachées à la Direction Générale.

- la Direction Générale Adjointe (DGA) ;
- le Secrétariat Particulier (SP) ;
- le Secrétariat Général ;
- le Collège des Chargés de Missions (CM) et Conseillers Techniques (CT) ;
- la Cellule de Passation des Marchés Publics (CPMP) ;
- le Service des Relations Publiques (SRP).

Les six (06) Directions Techniques qui assistent le Directeur Général dans l'exercice de ses fonctions sont :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction Financière et Comptables (DFC) ;
- la Direction Commerciale et du Marketing (DCM) ;
- la Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS) ;
- la Direction Technique (DT) ;
- la Direction des Systèmes d'Information et de la Qualité (DSIQ) ;

NB : L'organigramme schématisé du Port Autonome de Cotonou Mars 2010 et les tableaux de répartition de l'effectif du personnel au 05 Avril 2012 qui assurent les travaux courant se trouvent en annexe.

B-Typologie du personnel et sa répartition par catégorie socio-professionnelle

Il y a trois catégories socio-professionnelles du personnel au Port Autonome de Cotonou. Il s'agit des cadres (supérieurs et moyens), des agents de maîtrise et des agents d'exécution. Les statistiques en 2011 et en 2012 révèlent que l'effectif des agents permanents est respectivement de 485 et de 509. Ainsi la répartition de l'effectif du personnel se présente à travers ces différents tableaux.

Tableau nº2 : Répartition de l'effectif du personnel permanent du Port Autonome de Cotonou par Direction Technique et par catégorie socio-professionnelle au 31 Mars 2011

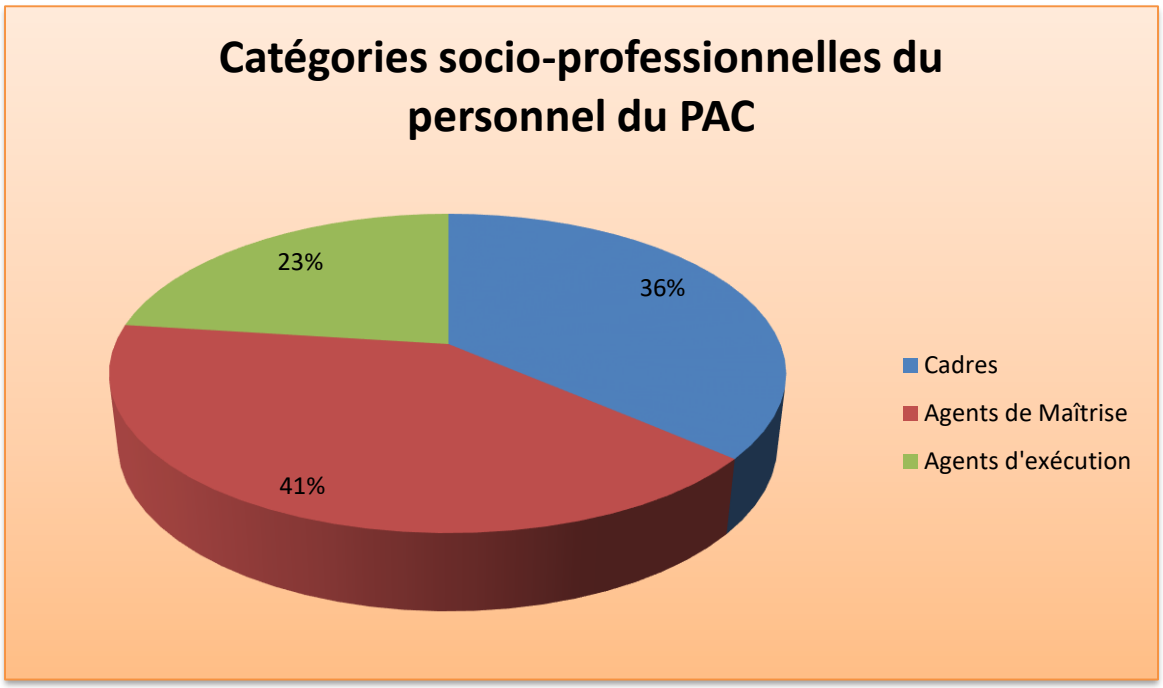
Directions Techniques	Cadres supérieures	Cadres Moyens	Agents de Maîtrises	Agents d'exécution	**Total**
DG	41	10	24	14	**89**
DRH	08	01	09	07	**25**
DFC	07	08	14	03	**32**
DCM	12	14	31	06	**63**
DT	10	05	21	14	**50**
DOMS	19	09	109	78	**215**
DSIQ	03	05	01	02	**11**
Total	100	52	209	124	**485**
Total	**152**		**333**		**485**

Tableau nº3 : Répartition de l'effectif du personnel permanent du Port Autonome de Cotonou par Direction Technique et par catégorie socio-professionnelle au 05 Avril 2012

Directions Techniques	Cadres supérieures	Cadres Moyens	Agents de Maîtrises	Agents d'exécution	**Total**
DG	45	15	20	09	**89**
DRH	07	01	09	06	**23**
DFC	08	07	15	02	**32**
DCM	12	14	33	05	**64**
DT	12	04	19	18	**53**
DOMS	22	08	110	75	**215**
DSIQ	20	10	01	02	**33**
Total	126	59	207	117	**509**
Total	**185**		**324**		**509**

Source : Service de l'Emploi et de la Formation du PAC.

Graphique nº1 : Pyramide des catégories socio-professionnelles de 2012



Cette pyramide présente un taux plus élevé d'agents de maîtrise et de cadres que d'agents d'exécution. Le PAC est une entreprise commerciale spécialisée dans les opérations maritimes, d'embarquement et de débarquement des marchandises, d'où un nombre important de main d'œuvre qualifiée et régulièrement formée s'avère indispensable pour le bon fonctionnement de ses activités.

Tableau n°4 : Tableau de répartition des formations et séminaires du personnel du PAC

Domaines et formations	Cadres supérieures	Cadres Moyens	Agents de Maîtrise	Agents d'exécution	**Total**
Gestion des Ressources Humaines	45	20	41	12	**118**
Gestion Financière & Comptable	06	02	13	00	**21**
Informatique de gestion	04	02	02	00	**08**
Sécurité Portuaire et Maritime	04	01	00	00	**05**
Maintenance de l'Equipement Portuaire	05	00	08	00	**13**
Maintenance des Infrastructures Portuaires	02	01	00	00	**03**
Technique de Communication et d'accueil	01	09	16	01	**27**
Exploitation et Gestion Portuaire	16	06	01	02	**25**
Gestion des Appro et Stocks	03	00	02	00	**05**
Hydrographie Portuaire	02	00	00	00	**02**
Formation en DAO/CAD Auto CAO et Archive CAD	00	00	01	00	**01**
Capitaine au Long Cours	00	00	04	00	**04**
Officiers Mécaniciens	00	00	02	00	**02**
Capitaine de la Marine Marchande	00	01	03	04	**08**
Hygiène et Sécurité	01	00	02	00	**03**
Total	**89**	**42**	**95**	**19**	**245**

Source : Bilan Social Edition 2011/ SEF/PAC

Tableau nº5 : Tableau de répartition des formations et séminaires du personnel du PAC

Domaines et formations	Cadres supérieures	Cadres Moyens	Agents de Maîtrise	Agents d'exécution	**Total**
Gestion des Ressources Humaines	50	09	09	01	**69**
Bilan Social	02	01	01	00	**04**
Gestion Financière & Comptable	15	03	06	00	**24**
Sécurité Portuaire et Maritime	01	00	00	00	**01**
Technique de Communication et d'accueil	00	00	01	00	**01**
Exploitation et Gestion Portuaire	04	01	02	00	**07**
Passation des Marchés Publics et Gestion des Achats et Appro	07	00	00	00	**07**
Sécurité Maritime	05	00	00	00	**05**
Audit Interne	05	00	00	00	**05**
Logiciel bathymétrique HYPACK	01	00	01	00	**02**
Capitaine au Long Cours	00	00	04	00	**04**
Capitaine de la Marine Marchande	00	01	03	00	**04**
Qualité, Environnement, Santé, Hygiène et Sécurité au Travail	26	04	01	00	**31**
Voyage d'Etude	01	00	00	00	**01**
Total	**114**	**19**	**28**	**01**	**162**

Source : Bilan Social Edition 2012/ SEF/PAC

Interprétation et Analyse des tableaux des années 2011 et 2012 relatifs à l'effectif par catégorie socio-professionnelle et aux bénéficiaires de formation.

Les tableaux n° 2 et 3 montrent que l'effectif des cadres a augmenté alors que celui des agents d'exécution et de maîtrise a baissé. Cette augmentation s'explique par le recrutement de nouveaux cadres dans la Direction des Systèmes d'Information et de la Qualité (DSIQ) en 2012.

En 2011, sur 100 cadres supérieurs, 89 ont été formé de même que 42 Cadres moyens sur un total de 52, soit plus de 80% de l'effectif total des cadres. En outre, sur 209 agents de maîtrise, moins de la moitié, soit 95 agents ont bénéficié d'une formation puis sur les 124 agents d'exécution en poste cette année, seulement 19 en ont bénéficié, soit une proportion de 15,32% de l'effectif total des agents de cette catégorie.

En 2012, sur 126 cadres supérieurs 114 ont bénéficié de formation, soit 90,47% de l'effectif des cadres supérieurs de même que 19 cadres moyens sur un total de 52, soit plus du tiers de l'effectif total des cadres moyens. En ce qui concerne les 207 agents de maîtrise en poste en 2012, seulement 28 en ont été formé, soit une proportion de 13,53%. Dans la catégorie des agents d'exécution, un seul travailleur a été formé sur un total de 117, soit un taux de 0,85%.

Les statistiques révèlent qu'il y a plus de cadres, et qu'ils sont les potentiels bénéficiaires des diverses formations organisées par le PAC, surtout les cadres supérieurs. En effet, au cours de l'année 2012, sur les 162 travailleurs formés, 133 sont des cadres, soit 82,10%. Par ailleurs, la proportion d'agent d'exécution a décru de 07,76% en 2011 à 0,62% en 2012. Ceci montre que la formation est non seulement discontinue, mais également quasi inexistante au profit certaines catégories socio-professionnelles. Le PAC est une entreprise commerciale et de prestation de service, spécialisée dans les opérations maritimes notamment dans le domaine d'embarquement et de débarquement. Les agents portuaires qui sont en contact régulier avec les navires sont ceux de la DOMS, constitués en grand nombre d'agents de maîtrise et d'exécution comme le présente les tableaux 2 & 3. Ces catégories de travailleurs sont en contact permanent avec les matériels flottants, les engins et les matériaux lourds etc. qui ne présentent pas toujours les mêmes formes et les mêmes structures de compositions. Ces catégories de travailleurs ont besoin plus que jamais de formations pertinentes et continues pouvant leurs permettre de mieux se comporter face aux infrastructures et engins modernes.

Chapitre IV : Analyse des résultats de l'étude ; Approches de solutions et Recommandations

A- *Analyse des résultats de l'étude*

Dans cette rubrique, nous allons présenter, analyser et interpréter les résultats de notre étude. Les résultats de cette enquête (questionnaire), complétés avec les informations recueillies à travers un entretien direct sont traités manuellement et présentés sous forme de tableau que nous allons interpréter et analyser par la méthode de tri. Rappelons que après dépouillement nous avons séparé les données recueillies des agents et des cadres, grâce au volet catégorie socio-professionnelle que nous avons mis sur le questionnaire adressé aux enquêtés. Ainsi, allons-nous présenter les résultats par hypothèse et comme suit :

1- Résultats relatifs à l'hypothèse n°1 :

(agents d'exécution et de maîtrise)

L'hypothèse n°1 « **La non identification des besoins réels en formation est la cause de l'inadéquation du plan de formation.**» traite de la question des besoins en formation et de l'adéquation des thèmes de formation par rapport aux besoins prononcés par les travailleurs (voir les items 4, 5 et 7 du questionnaire[6]) et les résultats sont présentés dans les différents tableaux qui suivent :

Tableau n°6 : Sélection des bénéficiaires

Question posée	Réponses obtenues	Effectif	Pourcentage
Selon vous comment se fait le choix des bénéficiaires ?	En fonction des besoins du PAC	03	08,57
	En fonction des affinités	26	74,29
	En fonction des besoins et des affinités	06	17,14
	TOTAL	**35**	**100,00**

Source : résultats d'enquête 2012

[6] Voir le questionnaire à l'annexe du document.

D'après ce tableau sur les 35 travailleurs interrogés, 74,29% pensent que le choix est fait en fonction des affinités, 08,57% estiment que la sélection dépend des besoins du PAC. Par contre, pour les 17,14% le choix se fait en fonction des besoins et des affinités.

Tableau n°7 : Processus d'identification des besoins de formation

Questions Posées	Réponses Obtenues	Effectifs	Pourcentage
Pour les formations suivies, avez-vous été une fois consulté(e) ou questionné(e) en vue du recueil de vos besoins en formation ?	OUI	09	25,71
	NON	26	74,29
TOTAL		**35**	**100,00**
Si **oui**, vos besoins ont-ils été au moins une fois pris en compte ?	OUI	03	33,33
	NON	06	66,67
TOTAL		**09**	**100,00**
Est-ce que les thèmes de formation correspondent à vos besoins en formations ?	OUI	09	25,71
	NON	26	74,29
TOTAL		**35**	**100,00**

Source : résultats d'enquête 2012

Il ressort de ce tableau que seulement 25,71% des personnes interrogées ont été au moins une fois consultées en vue de recueillir leurs besoins de formation. Ensuite, à la question de savoir si les besoins (de ceux ayant été au moins une fois consultés) sont pris en compte, seuls 33,33% ont répondu positivement.

De même, 74,29% des personnes interrogées ont soutenu que les thèmes de formation sont souvent en déphasage avec leurs besoins tandis que 25,71% nous ont certifié l'adaptation des thèmes de formation à leurs besoins réels en formation.

Il ressort de l'analyse des tableaux nº 2, 3, 4 et 5 que les budgets alloués aux formations profitent plus aux cadres alors que les besoins réels de formation des agents d'exécution et de maîtrise ne sont véritablement pas pris en compte. Cet état de chose frise la raison du plus fort sur le plus faible ce qui ne doit pas être le cas, car chaque être humain est

total et individuel dira Carl ROGERS. A titre illustratif, le directeur Financier et Comptable ne peut se substitué à l'agent de bureau et vice versa, chacun est dans son rôle et les formations devraient être initiées dans ce sens là. La formation continue de l'amarreur, du matelot, du conducteur d'engin etc. s'avère donc indispensable comme tout autre travailleur, compte tenu des avancées technologiques pour un développement socio-économique de cette entreprise publique qu'est le PAC. Une majorité absolue de répondants **(100%)** déclarent que la formation continue est nécessaire et permet le transfert des compétences en milieu de travail ; grâce à leur intérêt dans le terrain de travail. Nous constatons un consensus de la part des enquêtés. A cet effet, la formation s'impose comme un facteur incontournable de développement et de progrès afin de maintenir un degré de compétence nécessaire pour s'adapter aux exigences de métier.

2- Résultats relatifs à l'hypothèse n°2

(agents d'exécution et de maîtrise)

L'hypothèse n°2 «**L'inexistence d'une évaluation de la formation est due à la méconnaissance du rôle de la formation continue dans le développement des compétences.** » traite de la question de l'évaluation après la formation. Un procédé efficace pour le développement des compétences, et qui garantit la formation continue de qualité à tous les travailleurs (voir les items 1, 2, 3, 6 et 8 du questionnaire) et les résultats sont présentés dans le tableau n°8 suivant :

Tableau n°8 : Taux de participation aux formations

Question posée	Réponses Obtenues	Effectif	Pourcentage
Avez-vous déjà participé plus d'une fois à une formation ?	OUI	06	17,14
	NON	29	82,86
	TOTAL	**35**	**100,00**

Source : résultats d'enquête 2012

Du tableau ci-dessus, il ressort que 17,14% des enquêtés ont déjà participé plus d'une fois à une formation alors que 82,86% n'en ont bénéficiée qu'une seule fois ou pas du tout.

Tableau n°9 : Nécessité de la formation continue (relatif aux Cadres et Agents)

Question Posée	Réponses Obtenues	Effectif	Pourcentage
Est-ce que la formation continue est nécessaire ?	OUI	50	100,00
	NON	00	00,00
TOTAL		**50**	**100,00**

Source : résultats d'enquête 2012

Toutes les personnes interrogées ont unanimement reconnu la nécessaire formation continue.

Tableau n°10 : Evaluation des résultats de formation et rôle de la formation continue

Questions Posées	Réponses Obtenues	Effectif	Pourcentage
Avez-vous été une fois évaluées après une formation ?	OUI	00	00,00
	NON	35	100,00
TOTAL		**35**	**100,00**
La formation continue **vous** permet-elle le transfert effectif des compétences en milieu de travail ?	OUI	06	17,14
	NON	29	82,86
TOTAL		**35**	**100,00**

Source : résultats d'enquête 2012

De l'analyse de ce tableau il ressort qu'aucun des 35 personnes interrogées ne reconnaît avoir été évaluées après une formation. De même 86,86% de ses personnes interrogées affirment que cette dernière ne leur permet pas d'acquérir de nouvelles compétences en milieu de travail, ce qui constitue un paradoxe.

D'après la totalité des enquêtés (**tableau n°9**), ils reconnaissent que la formation continue est nécessaire et permet d'avoir un savoir plus large et plus efficace. La formation permet également de relever le niveau du travailleur et lui permet de mieux s'adapter à son poste de travail. Mais un paradoxe s'observe sur notre champ d'étude. Le **tableau n°10** révèle que 82,86% des enquêtés affirme que la formation continue telle que cela se fait au PAC ne transmet pas effectivement des compétences en milieu de travail. Plusieurs raisons l'expliquent : d'une part, ils ont évoqué la mauvaise identification des besoins de formation et l'inadéquation, thèmes de formation et besoin réel du travailleur, plan de formation peu pertinent ; d'autre part le critère de sélection peu rigoureux et l'absence totale d'une évaluation après une formation suivie. Ce qui ne permet pas aux travailleurs de jouir pleinement des avantages liés à la formation continue. « La recherche d'une plus grande efficience a été et continuera d'être une des principales priorités des organisations en matière de formation » (Foucher, 1997, p.46). Pour s'en assurer, l'évaluation de l'activité de formation permet de démontrer dans quelle mesure, la formation a pu combler les besoins et contribuer à l'amélioration du rendement St-Onge et al. (2004, p.248). L'évaluation permet en effet, de déterminer les retombées de cet investissement. Elle peut se réaliser sur l'un ou plusieurs des quatre plans suivants : les réactions, l'acquisition des connaissances, les comportements et les résultats (Kirkpatrick, 1998). Il importe de souligner que l'évaluation des réactions qui s'intéresse à la satisfaction des « clients » de la formation est de loin la plus utilisée par les entreprises (Young, 2000). La formation continue ne peut donc être mieux appréciée par les travailleurs que lorsqu'elle prend en compte tous ces aspects précités.

3- Résultats relatifs à l'hypothèse n°3 (Cadres et Agents)

L'hypothèse n°3 «**La non implication des travailleurs dans l'élaboration du plan de formation est la cause de son inefficacité.**» traite de l'importance de la participation des travailleurs dans la conception des plan de formation. Comme une source de motivation du personnel au travail, la notion de motivation fait place de plus en plus à la notion d'implication au travail qui renvoie à celles d'attachement et d'appropriation. S'approprier son travail, le faire sien, en avoir la maîtrise constituent des processus qui augmentent l'implication, en donnant la possibilité de se réaliser dans son travail, activité qui devient alors un lieu de construction de la personne du travailleur et de son identité (Lemoine, 2003). L'implication du travailleur dans l'élaboration du plan de formation permet de prendre en compte toutes ses préoccupations et de mieux poser le diagnostique. (Voir les items 9 et 10 du questionnaire) Les résultats sont inscrits dans le tableau n°11 ci-dessous :

Tableau nº11 : tableau récapitulatif des données relatives à l'opinion sur l'hypothèse nº3

Catégorie	Une bonne implication au travail du personnel rend efficace le plan de formation.	
	Effectif	Pourcentage
Cadres	15	100,00
Agents de maîtrise	23	100,00
Agents d'exécution	12	100,00
Total	**50**	**100,00**

Source : résultats d'enquête 2012

Comme le présente le tableau nº11 toutes les catégories socio-professionnelles ont reconnu qu'un plan efficace résulte d'une bonne implication au travail du personnel à travers les items nº9 et 10 soit un pourcentage de 100% de l'effectif total des enquêtés.

Les résultats obtenus des items qui semblent être exclusivement aux cadres enquêtés. (items 4, 7, 8)

Tableau nº12 : Processus de désignation des bénéficiaires selon les responsables

Questions posées	Réponses obtenues	Effectifs	Pourcentage
Est-ce qu'il existe des critères de sélection des agents en formation ?	OUI	15	100,00
	NON	00	00,00
TOTAL		**15**	**100,00**
Si oui, comment se fait le choix des bénéficiaires	En fonction des besoins de l'entreprise	09	60,00
	En fonction des affinités	00	00,00
	En fonction des besoins et des affinités	06	40,00
TOTAL		**15**	**100,00**

Source : résultats d'enquête 2012 (autorités)

Les résultats de ce tableau nous révèlent que pour la totalité des cadres interrogés, les bénéficiaires sont sélectionnés suivant des critères bien déterminés. Ainsi, aucun responsable

n'a soutenu que le choix des bénéficiaires, se fait en fonction des affinités. Cependant, 40% de ces responsables ont précisé que le choix n'est pas seulement fait en fonction des besoins de l'entreprise mais aussi des affinités. Enfin 60% ont soutenu que le choix se fait toujours en fonction des besoins de l'entreprise.

En ce qui concerne la perception du processus de sélection des bénéficiaires, 74,29% des agents d'exécution et de maîtrise enquêtés estiment que la sélection se fait par affinité (**tableau n°6**) et ajoutent que seules les bonnes relations avec les supérieurs hiérarchiques leurs garantissent les formations et que parfois elles sont décidées pour récompenser les bénéficiaires. De même 40% (**tableau nº12**) des responsables avouent que le choix des bénéficiaires se fait en fonction des besoins et des affinités. L'existence du choix par affinité des bénéficiaires reconnue par certains cadres ne pourrait être occultée car elle renforce le point de vue souligné par 74,29% des agents d'exécution et de maîtrise (**tableau n°6**). En effet, les formations sont arrêtées par la DRH sous la supervision de la DG après analyse des souhaits exprimés par les directions techniques. A l'issue de cette analyse, tous les souhaits ne sont pas pris en compte. Or, des outils rationnels de détermination des besoins notamment le SAP, la GPEC, l'analyse des dysfonctionnements ne sont pas utilisés. Aucune démarche scientifique ne justifiant les décisions de mise en formation, les salariés non bénéficiaires peuvent conclure au favoritisme que témoignent les responsables à l'égard de certains agents.

La formation continue favorise une bonne implication du travailleur et cette dernière rend efficace le plan de formation. Néanmoins quant à la réponse de l'item nº9 du questionnaire, les agents (d'exécution et de maîtrise) se sentent motivés dans plusieurs domaines tels que : la rémunération, les différentes primes etc., mais il y a un véritable problème au niveau de la sélection des bénéficiaires, ce qui ne garantie pas une formation continue à tous et rend inefficace le plan de formation. Les travailleurs se sentent frustrés compte tenu de la manière dont les responsables font la sélection. Or Certains chercheurs, qui ont privilégié une approche psychologique de la gestion des ressources humaines, ont établi que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer le comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Huselid, Jackson et Schuler 1997, Schuster et al. 1997). **(L. Chrétien, G. Arcand, G. Tellier, M. Arcand, 2005) (**Dorra, 2008)**.** Tous ces renforçateurs positifs motivent le travailleur et le contraint à donner le meilleur de lui-même. La notion de motivation fait place de plus en plus à la notion d'implantation au travail qui renvoie à celles d'attachement et d'appropriation (Lemoine, 2003). S'approprier son travail, le faire sien, en avoir la maîtrise constituent des processus qui augmentent l'implication, en donnant la

possibilité de se réaliser dans son travail, activité qui devient alors un lieu de construction de sa personne et de son identité. Voilà tant d'éléments qui échappent aux salariés qui ne bénéficient pas de formation. Ces composantes dépendent à la fois des dispositions des salariés et des situations qui leur sont fournies par l'entreprise, ce qui ouvre un espace pour l'intervention en psychologie non seulement auprès de la personne du travailleur mais aussi sur le plan de l'organisation des ressources humaines. Ainsi l'implication varie-t-elle selon le type d'organisation et la qualité de vie au travail.

Tableau nº13 : Processus d'identification des besoins au choix des thèmes de formation

Questions posées	Réponses obtenues	Effectif	Pourcentage
Est-ce que les thèmes de formation correspondent à vos besoins en formation ?	OUI	15	100,00
	NON	00	00,00
TOTAL		**15**	**100,00**
Si OUI, comment est-ce que vous identifiez les besoins ?	En interrogeant les agents eux-mêmes	05	33,33
	En se fondant sur vos propres observations	10	66,67
TOTAL		**15**	**100,00**

Source : résultats d'enquête 2012 (autorités)

A l'issue des résultats tirés de ce tableau, les thèmes de formation sont en adéquation avec les besoins en formation. En ce qui concerne le processus d'identification de ces besoins, seulement 33,33% des responsables interrogés identifient les besoins auprès des vrais acteurs. La majorité restante se base sa propre observation.

A l'issue de l'analyse (**tableau n°7**), il ressort que les agents d'exécution et de maîtrise ont affirmé n'avoir jamais été consultés ou questionnés sur leurs besoins en formation avant leur programmation. Ceci pose le problème de la non participation de certaines catégories socio-professionnelles à l'élaboration du plan de formation. Ainsi les tableaux nº2 et nº4 ou n°3 et n°5 relèvent nettement à qui profite les formations.

En effet, le fait pour les autorités de se fonder sur leur propre observation pour identifier les besoins est à la base de la mauvaise identification des besoins de formation et par conséquent

de l'inadéquation des besoins de formation avec les thèmes de formation proposés. Ce qui rend le plan de formation inefficace.

Tableau n°14 : Evaluation des résultats de formation

Questions posées	Réponses obtenues	Effectif	Pourcentage
Est-ce qu'il existe un système d'évaluation des résultats de formation ?	OUI	03	20,00
	NON	12	80,00
TOTAL		**15**	**100,00**
Si **NON**, à cause de la	Non maîtrise des mesures de résultats et des effets de formations	07	58,33
	Non définition d'objectifs clairs	02	16,67
	Autres	03	25,00
TOTAL		**12**	**100,00**

Source : résultats d'enquête 2012 (autorités)

Il ressort de ce tableau que selon 80,00% des personnes interrogées, aucun système d'évaluation des résultats de formation n'est prévu, alors que pour 20,00 %, c'est le contraire. Et pour en savoir les raisons, 58,33% justifient ce fait par la non maîtrise des techniques d'évaluation ; pour 16,67% il résulterait de la non définition d'objectifs clairs ; et enfin pour 25,00%, les raisons sont ailleurs.

Selon les résultats de ce tableau, l'absence d'évaluation des résultats de formation au PAC est une réalité. La conséquence issue de ce fait est qu'aucun impact de la formation sur l'évolution des activités dans cette société n'est perçu. L'évaluation des résultats s'impose car elle constitue l'unique moyen de vérification de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Les entretiens ont permis de constater que les responsables RH rencontrent des difficultés à mesurer les effets de la formation sur le résultat des employés bénéficiaires. M. Boni AKOBI, aujourd'hui Administrateur des RH, avait déjà mentionné dans son mémoire de fin de Cycle II en 2007 sur le thème *« Quelle gestion de la formation pour servir la performance des Ressources Humaines du Port Autonome de Cotonou »* je cite : « le plan

triennal de formation mentionne comme insuffisance du système de formation du PAC, d'une part l'absence de contrôle du transfert des compétences acquises dans le milieu professionnel et d'autre part l'impossibilité de mesurer les effets de la formation sur les performances des agents. Ainsi, l'absence d'évaluation est avérée. ». Aujourd'hui on ne parle plus de plan triennal mais plutôt de plan pluri annuel de formation qui n'est totalement pas effectif selon l'entretien que nous avons eu avec le Chef Service Emploi Formation de la DRH du PAC. En effet, la difficulté d'évaluation est ici essentiellement liée à l'absence d'un système d'appréciation des performances. Si les performances des salariés étaient appréciées, leurs supérieurs hiérarchiques découvriraient la différence entre leurs prestations avant et après la formation. L'effet de la formation pourra ainsi être perçu. Mais pour ce faire, il faut encore que la formation soit décidée sur une base rationnelle, donc soit nécessitée par les insuffisances constatées au niveau de l'agent par rapport aux exigences de son poste.

4- Vérification des résultats des hypothèses

L'intérêt de cette partie est de restituer les points de vue des salariés de l'organisation par rapport aux différents problèmes de l'étude. Ces points de vue permettront de vérifier la justesse ou non des hypothèses de recherche. Ainsi, la pertinence de chaque hypothèse sera appréciée à l'aune des données de l'enquête et des entretiens afin de déterminer le diagnostic de l'étude.

4-1 Vérification de l'hypothèse n°1

Rappelons, à toutes fins utiles l'hypothèse n°1 qui est : « La non identification des besoins réels en formation est la cause de l'inadéquation du plan de formation. » Selon **le tableau n°7**, 74,29% des agents expriment n'avoir jamais été consulté en vue du recueil de leurs besoins en formation et ceux qui ont été questionné, plus de la moitié soit 66,67% avouent que leurs besoins n'ont jamais été pris en compte. De même 40% (**tableau n°12**) des responsables avouent que le choix des bénéficiaires se fait en fonction des besoins et des affinités. L'existence du choix par affinité des bénéficiaires reconnue par certains cadres ne pourrait être occultée car elle renforce le point de vue souligné par 74,29% des agents d'exécution et de maîtrise (**tableau n°6**). De plus 66,67% de ces responsables (**tableau n°13**) admettent que l'identification des besoins se fait en se fondant sur leurs propres observations, ce qui renforce une fois encore le choix par affinité évoqué dans **le tableau n°6** par les agents d'exécution et de maîtrise. Ces derniers ajoutent que seules les bonnes relations avec les supérieurs hiérarchiques leurs garantissent les formations et que celles-ci sont parfois décidées pour récompenser les bénéficiaires.

Il en résulte manifestement une affirmation par rapport à l'hypothèse et c'est en interrogeant les agents eux-mêmes, en faisant une analyse de l'activité du travailleur (ergonomie), en tenant compte d'une démarche de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi des Compétences et d'un Système d'Appréciation des Performance qu'on peut pallier à cette insuffisance. En se basant sur notre analyse, nous pouvons dire que notre hypothèse qui stipule et énonce clairement que : «La non identification des besoins réels en formation est la cause de l'inadéquation du plan de formation.» ***est validée***

4-2 Vérification de l'hypothèse n°2

Elle est formulée comme suit : «L'inexistence d'une évaluation de la formation est due à la méconnaissance du rôle de la formation continue dans le développement des compétences. »

Les résultats des enquêtes auprès des agents (d'exécution et de maîtrise) démontrent clairement cette absence d'évaluation en majorité absolue de 100% **(tableau n°10).** Par ailleurs, les 80% des responsables reconnaissent qu'il n'existe pas un système d'évaluation des résultats de formation et la majorité de ces responsables déclarent pour cause la non maîtrise des mesures de résultats et des effets de la formation sur la performance des travailleurs **(tableau n° 14).** Cette cause est récurrente puisse qu'elle est déjà été soulignée dans le plan triennal de formation de 2007 comme l'une des cause de l'insuffisance du système de formation. Ainsi une formation continue pertinente et justifiée se préoccupe des véritables besoins en formation qui expriment un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart doit être dû en réalité à un manque de compétence St-Onge et al. (2004, p.243). Nous pouvons alors conclure que l'inexistence d'une évaluation de la formation est due à la méconnaissance du rôle de la formation continue dans le développement des compétences.

4-3 Vérification de l'hypothèse n°3

L'hypothèse n°3 a été formulée comme suit : « La non implication des travailleurs dans l'élaboration du plan de formation est la cause de son inefficacité. »

L'étude de l'analyse des résultats du **tableau n°11** révèle que près de la totalité des enquêtés soit un pourcentage de 100,00% reconnaissent qu'une bonne implication au travail du personnel rend efficace le plan de formation et qu'il va falloir que le Port Autonome de Cotonou remédie à la flexibilité de la gestion de la formation pour impliquer de façon

effective son personnel au travail gage d'un rendement meilleur (item nº10). Ainsi donc l'hypothèse n°3 ***est vérifiée***.

Comme le présente le tableau nº11 toutes les catégories socio-professionnelles ont tous reconnu qu'une bonne implication au travail rend efficace le plan formation.

B- Approches de solutions et recommandations

1- Approches de solutions

- Accorder une nouvelle et véritable importance aux politiques de formation du personnel ;
- tenir compte réellement des besoins de formation sans oublier aucune catégorie socio-professionnelle ;
- favoriser l'implication des travailleurs dans leurs tâches et activités ;
- associer d'avantage les travailleurs afin qu'ils se sentent plus impliquer au travail ;
- évaluer les bénéficiaires de formation une fois leur retour de la formation ;
- procéder au recrutement de personnel jeune, motivé et qualifié afin d'éviter la surprise désagréable en matière du vieillissement du personnel existant ;
- veiller à l'espace psychologique du travailleur en construisant assez de locaux pouvant abriter convenablement le personnel ;
- revoir la politique de formation des agents qui doivent à leur tour faire une restitution aux autres collègues du même service ; cela permettrait à tout le monde d'être au même niveau d'information et de formation et de pouvoir ainsi mettre ces connaissances acquises au service de la qualité des prestations ;
- procéder au recrutement de personnel par appel à candidature et offrir les mêmes chances aux jeunes en quête de travail, pour régler le problème de déficit d'agents dans certains services ;
- renforcer et améliorer le système informatique et faire connecter tous les services à l'Internet ;
- procéder à une meilleure répartition des tâches pour éviter les conflits d'attribution ;
- sensibiliser les travailleurs du PAC sur l'esprit coopératif pour leur donner le goût du travail en équipe et de l'acceptation de l'autre dans sa différence ;
- entretenir un dialogue social constructif dans la durée. Ceci permettra de comprendre les raisons profondes et circonstancielles d'une crise sociale ;
- éviter la psychoterreur (violence psychologique) et les rapports asymétriques à l'endroit des travailleurs.

2- Recommandations

La plupart de nos recommandations sont formulées conformément aux préoccupations soulevées par les travailleurs enquêtés. A cet effet par rapport à l'évaluation du travailleur après la formation, les entretiens ont permis de constater que les responsables RH rencontrent des difficultés à mesurer les effets de la formation sur le résultat des employés bénéficiaires. Par ailleurs le plan triennal de formation d'avant 2007 avait mentionné comme insuffisance du système de formation du PAC, d'une par l'absence de contrôle du transfert des compétences acquises dans le milieu professionnel et d'autre part l'impossibilité de mesurer les effets de la formation sur les performances des agents. Ainsi, l'absence d'évaluation est avérée. Ce plan a été réactualisé en 2008 pour être adapté aux besoins réels et actuels de l'entreprise en vue de se conformer aux exigences du plan d'action élaboré par la Direction Générale. Néanmoins, il faut remarquer que l'impossibilité de mesure des effets de la formation se pose toujours. En effet, la difficulté de mesure est ici essentiellement liée à l'absence d'un système d'appréciation des performances (SAP). Si les performances des salariés étaient appréciées, leurs supérieurs hiérarchiques découvriraient la différence entre leurs prestations avant la formation et après la formation. L'effet de la formation pourra ainsi être perçu. Mais pour ce faire, il faut encore que la formation soit décidée sur une base rationnelle, donc soit nécessitée par les insuffisances constatées au niveau de l'agent, ainsi les recommandations suivantes sont prononcées :

Un système durable d'appréciation des performances doit être installé ou être renforcé s'il existait, puisque plus de la majorité des agents enquêtés ont attesté des disfonctionnements tels que : une communication insuffisante, le volet affinité dans le choix des bénéficiaires, le non affichage de la liste des bénéficiaires et la durée de la formation etc.

La Direction des Ressources Humaines doit prochainement prendre des mesures conséquentes pour renforcer en son sein la gestion de la formation du personnel du PAC. La démarche d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) doit être désormais élaborée puisque pendant longtemps cela se confiait au cabinet de la place avec des résultats infructueux. La DRH est la seule direction capable de maîtriser mieux le personnel de son entreprise.

Renforcer cette direction, des ressources humaines de qualité et des services notamment le service de planification et bien d'autres, serait un atout considérable pour une gestion de la formation du personnel, gage du développement socio-économique du PAC.

CONCLUSION

La recherche de la compétence professionnelle est de nos jours au centre des préoccupations de toute organisation qui se veut performante. La formation continue reste alors un passage obligé du développement de cette compétence. C'est pourquoi elle fait de plus en plus l'objet d'une attention particulière des pouvoirs publics. Notre objectif principal était d'améliorer la gestion de la formation continue en attirant l'attention des responsables sur les impacts de la formation professionnelle continue au Port Autonome de Cotonou en vue de lui permettre d'atteindre aisément son objectif qui est d'être toujours un port de référence.

Le PAC tirerait profit de la mise en œuvre des propositions de l'étude afin que la formation professionnelle continue soit réalisée de manière cohérente, en harmonie avec les objectifs de l'entreprise. En raison des frais élevés engagés dans la formation, il est capital d'explorer d'autres pistes telles que le e-learning qui est une formation en line et regroupant plusieurs individus à la fois et sollicite chez l'individu l'aptitude de manipuler l'outil informatique qui est un outil de développement à l'ère du numérique que nous sommes.

Dans cette optique, l'évaluation de la formation est primordiale. Si l'évaluation de satisfaction et l'évaluation pédagogique ne sont pas pour autant complexes à réaliser, les deux derniers niveaux d'évaluation à savoir : l'évaluation de la mise en œuvre des acquis et l'évaluation de l'impact de la formation sur les résultats organisationnels sont plus délicates (Meignant, 2003)

Ce dernier pallier d'évaluation négligée par nombre d'entreprises dont le PAC, semble être la clé de la réussite de la sous-fonction formation. En effet, l'évaluation de l'impact de la formation sur les résultats organisationnels permet de juger de l'impact de la formation sur la performance qui constitue en réalité la finalité, la raison d'être de l'entreprise.

Il convient de noter que l'évaluation des impacts de la formation est la plus complexe. En effet, il est difficile de s'assurer que la performance est le fruit de la formation, d'autant plus qu'elle peut résulter de multiples autres facteurs.

En dépit de ces réflexions, l'existence d'une gestion performante de la formation et d'une pérennité de celle-ci au PAC nécessite d'autres contributions. En effet, notre problématique ne peut suffire à elle seule à épuiser les insuffisances de la fonction formation continue au Port.

Si nous nous sommes intéressés au « pourquoi » de la formation et des impacts de la formation continue en abordant la détermination des besoins en formation, il faut encore se pencher sur le « comment» de la formation auquel répond le plan de formation. Il importe que d'autres études analysent cet aspect afin de tenir compte de tous les problèmes de formation du PAC. Il en est autant du choix des prestataires des actions de formation qui doivent être sélectionnés avec minutie. D'autres aspects comme le suivi du plan de formation mériteraient également d'être abordés en identifiant les indicateurs de reporting capables d'informer sur l'évolution de l'exécution du plan de formation afin de prendre les mesures correctives appropriées. La gestion administrative de la formation ne devrait également pas être occultée.

Voilà plusieurs pistes sur lesquelles les responsables des ressources humaines du PAC devraient engager leur action pour une amélioration de la gestion de la formation professionnelle continue. Toutefois, il serait déjà intéressant qu'ils résolvent les insuffisances relevées par la problématique de l'étude. Pour remédier à cette situation, nous avons proposé des approches de solutions dont l'efficacité réside inéluctablement dans leur mise en œuvre. C'est ainsi qu'au terme de notre recherche notre objectif est atteint. Toutefois, loin de prétendre avoir présenté un travail exhaustif, nous estimons en toute humilité que les recherches ultérieures viendront certainement parfaire ce travail.

BIBLIOGRAPHIE

- **Akobi,** B. (2007). *Quelle gestion de la formation pour servir la performance des Ressources Humaines du Port Autonome de Cotonou.* Mimographe, Université d'Abomey-Calavi ;
- **Batal**, C. & al.(2009). *L'atout senior : Relations intergénérationnelles, performance, formation* ; collection fonction de l'entreprise, 240 pages ;
- **Basque**, J. & **Brangier** E. (2006), *Faut-il développer le e-learning en Entreprise et comment ?* in Levey-Leboyer C., Louche C., Rolland J.-P., RH: les apports de la psychologie du travail, Paris, éd. d'Organisation, Vol. I ;
- **Boisselier**, J. & **Larger**, D. (1974), *la sécurité des conditions de travail*, éd. d'organisation, Paris, 399 ;
- **Boton**, F.S. (2001). *Les travailleurs face à la prévention des risques professionnels : Cas de la SOBEMAP.* ;
- **Citeau**, J-P. (1999-2000) *Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques*. (5ème éd). Paris : Dalloz, Armand Colin, 227 pages ;
- **Corberand,** A. (1974). *Comment organiser et gérer la formation dans l'entreprise.* Paris : Armand Colin Formation, 127 pages ;
- **Debally**, J. (2002). *Politique de formation au Port Autonome de Cotonou : effets sur les compétences des ressources humaines et les performances de l'entreprise.* Mimographe, Université d'Abomey-Calavi ;
- **Dennery** M. (2005). *Reforme de la formation professionnelle* : Paris, ESF ;
- **Deshênes**, A.-J. & al. *Constructivisme et formation à distance ;*
- **Dorra,** J**.** (2008). *Gestion des Ressources Humaines et performance organisationnelle.* En ligne http: //www.mémoireonline.com, consulté le 06 Mai 2013 ;
- **Duvillier** et al. (2003). La motivation au travail dans les services publics : L'Harmattan, 442 pages ;
- **Ecoles-Entreprises.** (s.d.). *La formation professionnelle continue.* En ligne http://www.ecoles-entreprises.com & http://www.opqformation.org consulté le 31 Mai 2013 ;
- **El Akremi**, Assâsd. & **Khalbous**, Rim Omaya (2004). *Mesure de résultats de la formation : Approche par les déterminants de l'efficacité.* In La GRH mesurée : la gestion des

compétences. Tome 3, 15e congrès annuel de l'AGRH. Bibliothèque nationale du Québec, pp. 1551-1575 ;

- **Furnham,** A. (2005). *The psychology of behaviourat work,* New York, Psychology Press ;
- **Gilibert,** D. & **Gillet**, I. (2010). *Revue des modèles en évaluation de formation, approches conceptuelles, individuelles et sociales*. Pratique psychologique, 16, 217-238 ;
- **Goguelin** P. (1995). La formation continue en société post-industrielle, 1ère édition ;
- **Hologan**, G. A. (2007-2008). *Contribution à l'amélioration des conditions de travail : Cas de la SOBEMAP.* ;
- **Louche**, C. (2010) *Introduction à la psychologie du travail et des organisations* : *Concepts de base et applications ;* éd Armand Colin, pp. 92-98 ;
- **Louche**, C., *Psychologie Sociale des Organisations*. Paris : PUF /VUEF éd Armand Colin, p.25 ;
- **Le Boterf**, G. **Barzucchetti**, S. & **Vincent**, F. (1995). *Comment manager la qualité de la formation.* Paris : Editions d'organisation, 265 pages ;
- **Lemoine**, Cl., (2003). *Psychologie dans le travail et les organisations : Relations Humaines et Entreprise*. les Topos, Dunos pp.27-29 ;
- **Meignant**, A. (2003). *Manager la formation.* Paris : éd. Liaisons ;
- **Meignant**, A. (1995). *Manager la formation.* Paris : Liaisons et Convergence S.A., 342 pages ;
- **Mougin**, Y. (2004). *Processus : Les outils d'optimisation de la performance.* Paris : Editions d'Organisation, 224 pages.
- **Nadjo,** M. (2010). *Le climat social dans une entreprise semi-publique : cas de la SOBEMAP*. Université d'Abomey Calavi ;
- **Orou gnabe**, G.N. N. (2005). *Pratique de la formation professionnelle continue à la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP).* Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.
- **Peretti**, J-M. (2007). *Gestion des ressources humaines*. (14èmeéd). Paris : Vuibert, 261 pages ;
- **Peretti**, J-M. (2003-2004). *Gestion des ressources humaines.* (11ème éd). Paris : Vuibert, 284 pages ;
- **Ramdani,** Y. & **Zenina,** H. (2010). *L'intérêt de la formation continue des manipulateurs en radiologie pour une meilleure prise en charge radiologique des patients.* Ecole De Formation Paramédicale de Sétif - Manipulateur en Radiologie Diplôme d'Etat dans la catégorie : En ligne http://www. Biologie-Médecine.html, consulté le 12 Juin 2013.

- **Rogers,** C. *Le développement de la personne.* Paris : Dunod, pp.26-47 ;
- **Saleh,** S.D. (1994). *Approche structurelle de l'implication dans le travail par comparaison avec la satisfaction et la motivation.* In **Louche** Cl. (éd). Individu et Organisation, Lausanne, Délachaux et Niestlé. pp.83-89
- **St-onge,** S., **Audet,** M. & **Haines,** V. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2ème édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, 706 pages.
- **Suet,** Ph. (Broché-1976). *Formation continue en 60 questions.* Édition chatard, 191 pages.
- **Rouquie** & **Guillot**, J. F. (1996). *La formation au cœur de l'entreprise : un investissement durable.* Paris : Retz, 320 pages ;
- **Zahia,** K. (2009). *La formation continue et son impact dans l'entreprise.* En ligne http// : Droit et Sciences Politiques > Droit des Affaires, consulté le 12 Juin 2013

IV/ TEXTES JURIDIQUES

Convention collective du travail portant règlement général et statuts du personnel du Port Autonome de Cotonou Juillet-2009.

Décret n° 89-306 du 28 Juillet 1989 portant approbation des statuts du Port Autonome de Cotonou. Loi n°64-39 du 31 décembre 1964 instituant l'établissement public chargé de la gestion du Port de Cotonou.

Décision n° 008 /PAC/DC/SP du 08 mai 2008 portant organigramme du Port Autonome de Cotonou.

Tables des matières

Dédicace…….. 3

Remerciements……..... 4

Sigles et Abréviations…… 5

Liste des tableaux…… 6

Introduction……..... 7

-**Première partie: Cadre théorique et méthodologique**…….... 10

Chapitre I : Cadre théorique de l'étude…….. 11

E- Clarification conceptuelle……. 11

F- Etat de la question…… 16

1- Les logiques de la formation continue, travaux réalisés par Ecoles-Entreprises.. 16

2- Le cadre légal et la réalité de la formation continue en France…… 19

3- Convention collective du PAC et les travaux de la Dares…….. 21

4- Approche psychologique de la gestion des ressources humaines…… 25

5- Approche pédagogique du processus d'acquisition de nouvelles compétences…. 26

6- Travaux sur l'évaluation de la formation…….. 26

G- Problématique……. 28

H- Hypothèses et Objectifs de l'étude…… 29

1- Hypothèses……. 29

2- Objectifs……. 30

Chapitre II: Méthodologie de recherche…….. 32

E- Recherche documentaire……... 32

F- Pré-enquête et Echantillonnage…… 32

1- Pré-enquête…… 32

2- Enchantillonage …… 33

G- Collecte des données…….. 33

1- l'observation directe…… **33**
2- le questionnaire…… **33**
3- l'entretien…… **34**
4- traitement des données…… **34**
H- Méthode de vérification des hypothèses et Difficultés rencontrées……..… **34**
1- Méthode de vérification des hypothèses…… **34**
2- Difficultés rencontrées…… **35**

-Deuxième partie: Présentation de l'entreprise et Analyse des résultats……... 37

Chapitre III: Cadre d'étude et typologie du personnel…… **38**

C- Genèse et Organisation du cadre d'étude : PAC……..……. **38**
1- Genèse du Port de Cotonou.....…… **38**
2- Structure organisationnelle et activité du PAC…… **43**
D- Typologie du personnel et sa répartition par catégorie socio-professionnelle…….. **45**

Chapitre IV : Présentation, analyse, interprétation des résultats de l'étude et approche de solution et recommandations……..……. **51**

C- Présentation, Analyse et interprétation des résultats de l'étude …..... **51**
1- Résultats relatifs à l'hypothèse n°1……... **51**
2- Résultats relatifs à l'hypothèse n°2…….. **53**
3- Résultats relatifs à l'hypothèse n°3…….. **55**
4- Vérification des résultats des hypothèses...……..…… **60**
4-1 Vérification de l'hypothèse n°1……..…… **60**
4-2 Vérification de l'hypothèse n°2……..…… **61**
4-3 Vérification de l'hypothèse n°3……..…… **61**
D- Approches de solution et Recommandations…….... **63**
1- Approches de solution……..……. **63**
2- Recommandations ...……... **64**

Conclusion ……...……... 65
Bibliographie ……...……... 67
Table des matières & Annexes …… 70

ANNEXES

I/ QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Adressé au personnel du Port Autonome de Cotonou

Je suis étudiant en fin de formation au Département de la Psychologie et des Sciences de Education **Option :** Psychologie **Filière** : Psychologie de la Vie Sociale et Professionnelle à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC). Je réalise dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, une étude sur le thème : « L'impact de la formation continue du personnel sur le développement socio-économique des entreprises : cas du Port Autonome de Cotonou ».

Sur ces mots, je vous remercie de votre disponibilité en apportant vos réponses au questionnaire que j'ai élaboré.

Toutefois, je vous garantis une entière confidentialité des informations reçues

I/VOLET FORMATION

1/ Avez-vous déjà participé plus d'une fois à une formation ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si **oui,** comment se fait le choix des bénéficiaires ?

En fonction des besoins de l'entreprise…… ☐

En fonction des affinités……. ☐

En fonction des besoins et des affinités……..…… ☐

Si **non**, qu'est ce qui peut, selon vous, vous garantir une formation ?

Vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques…….. ☐

Vos performances au cours de l'année…… ☐

2/ Est-ce que la formation continue est nécessaire ?

OUI ☐ **NON** ☐

3/ Pour les formations suivies, avez-vous été une fois consulté (e) ou questionné (e) en vue du recueil de vos besoins en formation ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si **oui**, vos besoins ont- ils été au moins une fois pris en compte ?

OUI ☐ **NON** ☐

4/ Est-ce que les thèmes de formation correspondent à vos besoins en formation ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si **oui**, comment est-ce que vous identifiez ces besoins ?

En interrogeant les agents eux-mêmes…….. ☐

En se fondant sur vos propres observations…….. ☐

5/Avez-vous été une fois évalué (e) après une formation ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si **oui**, comment ? .....

…….

6/ Est-ce que la formation continue **vous** permet le transfert effectif des compétences en milieu de travail ?

OUI ☐ **NON** ☐

7/ Est-ce qu'il existe des critères de sélection des agents en formation ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si **oui**, comment se fait le choix des bénéficiaires ?

En fonction des besoins de l'entreprise…… ☐

En fonction des affinités……..…… ☐

En fonction des besoins et des affinités…… ☐

8/Est-ce qu'il existe dans votre structure un système d'évaluation des résultats de formation ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si **non**, à cause de la :

Non maîtrise des mesures de résultats et des effets de formations…… ☐

Non définition d'objectifs clairs…… ☐

Autres…… ☐

9/ Est-ce qu'une bonne implication au travail du personnel rend efficace le plan de formation ?

OUI ☐ **NON** ☐

10/ Comment appréciez-vous l'implication au travail du personnel du P.A.C ?

……

……

……

……

II/ *IDENTIFICATION DU REPONDANT*

1/ Sexe

-Masculin ☐ -Féminin ☐

2/ Catégorie socio-professionnelle

Cadres ☐ Agents de Maîtrise ☐ Agents d'Exécution ☐

3/ Âge (veuillez cochez l'intervalle SVP)

- 20-30 ans ☐
- 30-40 ans ☐
- 40-50 ans ☐
- 50-60 ans ☐
- Plus de 60 ans ☐

4/ **Statut juridique**

APE ☐ ACE ☐ AUTRES ☐

Merci pour votre franche collaboration !