

Conception d'une ingénierie de la formation dans l'administration publique : cas de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Éducation du Mali (DRH-SE)

Design of training engineering in public administration : case of the Human Resources Management of the Education Sector in Mali (HRM-ES)

TRAORE Alhousseiny Samba

Docteur en Sciences de Gestion

Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Laboratoire de Recherche en Management et Décentralisation (LAREM-DEC)

Mali

Talhouseiny9@gmail.com

DIABATE Adama

Professeur Titulaire

Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Laboratoire de Recherche en Management et Décentralisation (LAREM-DEC)

Mali

Adamadiabate2001@yahoo.fr

Date de soumission : 02/10/2023

Date d'acceptation : 15/11/ 2023

Pour citer cet article :

TRAORE A.S. & DIABATE A. (2023) « Conception d'une ingénierie de la formation dans l'administration publique cas de la Direction des Ressources humaines du Secteur de l'Éducation du Mali », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 1397 - 1413

Résumé

Cet article a comme objectif de mettre en place des programmes d'ingénierie de formation capables d'offrir les compétences nécessaires, pour assurer une prestation performante dans l'administration Malienne en général et à la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education¹ en particulier. En effet, pour développer une économie, et améliorer la qualité de vie des individus, il faut accroître les compétences des ressources humaines. L'amélioration des aptitudes des professionnels Rh contribue à la croissance économique et, à l'inverse, les pays dont le système de développement des ressources humaines est déficient se retrouvent hautement impacter par un bas niveau de formation et de productivité. Nous avons adopté un positionnement épistémologique interprétativiste avec un échantillon de douze (12) agents et notre approche est inductive. Nous avons démontré à travers cet article qu'une bonne politique de développement des compétences doit mettre l'accent sur l'amélioration des aptitudes et la formation continue des agents.

Mots-clés : Professionnels RH ; Perfectionnement ; Professionnalisation ; Compétences ; Formation continue.

Abstract

The objective of this article is to set up training engineering programs capable of offering the necessary skills to ensure effective delivery in the Malian administration in general and in the human resources department of the education of sector in particular. Indeed, to develop an economy and improve the quality of life of individuals, it's necessary to increase the skills of human resources. Improving the skills of HR professionals contributes to economic growth and conversely, countries whose human resources development system is deficient find themselves highly impacted by a low level of training and productivity. We adopted an interpretativist epistemological positioning with a sample of twelve (12) agents and our approach is inductive. We have demonstrated through this article that a good skills development policy must focus on improving the skills and continuous training of agents.

Key-words: HR professionals; development; professionalization; skills; continuing education.

¹ La Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Éducation relève des ministères de l'éducation de base et de l'enseignement supérieure.

Introduction

Les services ressources humaines de nos administrations sont confrontés aujourd'hui à d'énormes défis : Les uns liés à la lourdeur des missions confiées, les autres à leurs moyens d'action, et leurs capacités à prendre des décisions stratégiques difficiles. Les professionnels RH doivent sans cesse s'adapter aux changements organisationnels et aux fluctuations économiques d'une mondialisation accrue.

Les agents des services RH se bornent à exécuter des activités de gestion absolue du personnel : préparation des demandes de congés, traitement de la paie, suivi des contrats de travail, élaboration des fiches des départs. Ils ne sont pas capables d'élaborer des stratégies RH, de planifier la fonction RH et de mettre en place les outils RH nécessaires pour rendre fonctionnel et opérationnaliser les SRH des administrations.

L'ingénierie de la formation est l'un des piliers RH pour atteindre l'efficacité organisationnelle et rehausser les capacités individuelles et collectives des agents. Tout ce qui concourt à doter les administrateurs des compétences transversales, de planification, de stratégie, de professionnalisme dans les services. Le but recherché est de valoriser et performer les agents, pérenniser les acquis de la formation continue élaborée à l'aide d'outils efficaces.

L'ingénierie de la formation, englobe une dimension méthodologique, des instruments, et des outils. Elle se réfère également à la combinaison de connaissances, de stratégie et d'étapes : la planification des besoins, l'étude de terrain, le diagnostic des forces et faiblesses jusqu'à la mise en place des dispositifs pédagogiques et le suivi de la formation.

La DRH-SE est un pôle stratégique de l'administration Malienne. En effet, c'est dans cette structure que sont gérés l'ensemble du personnel enseignant de l'état. Elle est sous tutelle de deux ministères incontournables dans le développement d'un pays : celui de l'éducation de base et de l'enseignement supérieur. Cette structure est donc forte en ressources humaines de part l'effectif du personnel et des responsabilités et missions lourdes qu'elle se doit de mener à bien dans le domaine de l'enseignement au Mali. Cependant, elle est confrontée à divers manquements liés à la planification des ressources, à un processus de recrutement défaillant, à une promotion et une mobilité très limitée par rapport aux attentes des agents. Tous ces problèmes sont issus d'une mauvaise pratique de gestion des ressources et d'une qualité de formation très insuffisante : absence de prévision des besoins en formation, inadéquation du plan de formation, incohérence des dispositifs de formation, inexistence de cadre et méthodes et d'outils permettant de faciliter le développement des compétences. Notre problématique se décline à travers cette question : La DRH-SE est-elle capable d'atteindre la performance

organisationnelle souhaitée et de rendre compétitive les agents en matière de pratique de l'ingénierie de la formation au regard des manquements précités ? nous tenterons d'apporter des réponses et ou recommandations tout au long de cet article.

Nos recherches se fondent sur les propositions suivantes :

- Les méthodes et pratiques utilisées seraient cohérentes pour valider la formation au sein de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education (DRH-SE) ;
- Les techniques de collecte et d'analyse des besoins de formation seraient adaptées aux réalités de la DRH-SE ;
- Les compétences des professionnels RH auraient un impact sur l'efficacité de la DRH-SE

Cet article va permettre le progrès des connaissances au sens où, les résultats de notre étude vont aider d'autres chercheurs à considérer les pratiques de gestion des ressources humaines détectées dans leurs études et susciter la curiosité en relevant des limites et à poursuivre des travaux à partir des avenues de recherches. La formation étant la clé de l'essor du capital humain dans tous les domaines, il est essentiel qu'elle prime sur certaines considérations stratégiques de nos dirigeants et aux chercheurs de fournir le plein potentiel aux agents des services publics, d'assurer leurs missions régaliennes et d'atteindre les objectifs globaux communs. Notre positionnement épistémologique est interprétativiste et une approche inductive. Notre échantillon probabiliste est composé de douze (12) agents de la structure. Ce travail est structuré en une revue critique de la littérature, pour ensuite décliner la méthodologie choisie et présenter les résultats et discussions pour enfin apporter les contributions managériales et scientifiques et les limites de notre recherche dans la conclusion.

1. Revue de la littérature

Une étude effectuée par Houmani (2014) au Maroc pour évaluer les compétences des responsables RH dans les administrations. Elle a constaté que le taux de maîtrise global des compétences techniques était de 49,61 %. Parmi les compétences techniques, la chercheuse a pu évaluer le taux de maîtrise des responsables à réaliser des études de besoin en formation qui est à 42,5 %. Elle a aussi évalué le taux de maîtrise des compétences comportementales des responsables RH à 85,71 %. Toujours selon elle, seulement 3 personnes parmi les 10 responsables ont bénéficié de séances de formation continue. Ces formations concernaient la qualité et les applications informatiques de GRH. L'analyse de ses résultats lui a permis de déceler les problèmes suivants :

- *insuffisance des effectifs dédiés à la fonction ;*
- *insuffisance des compétences en la matière ;*
- *absence de la formation continue et le manque d'encadrement ;*
- *manque de motivation des gestionnaires des RH ;*
- *insuffisance dans l'organisation du travail et dans la coordination des activités ;*
- *manque de moyens : logistique, moyen de communication, local de travail non adapté ;*
- *manque de vision régionale en matière de GRH.*

Au Cameroun Jean Marc Ela, 1999, « Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ? », Journées d'étude « Ingénierie des dispositifs de formation à l'international », 24-25 novembre 1999, Montpellier – France au sortir de son étude a prouvé que les techniques de collecte et d'analyse des besoins de formation ne sont pas adaptées aux réalités de l'administration au Cameroun.

Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences, ED d'organisations, 2009, Page 30 : « *Les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi, et qu'elles se traduisent par des comportements qui contribuent au succès professionnel dans l'emploi occupé* »

Meignant (1990) la définit comme suit : « La compétence est un savoir-faire opérationnel validé, savoir-faire c'est-à-dire capacité à faire et pas seulement à connaître, opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail et validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement » (p.25).

Pour Beckers (2002), la compétence renvoie à « la capacité d'un sujet à mobiliser, de manière intégrée, des ressources internes et externes pour faire face efficacement à une famille de tâches complexes pour lui. » (p.57).

Au cours de nos recherches dans les départements au Mali et principalement à la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education (DRH-SE), nous remarquons des similarités : une différence entre la théorie et la pratique de la GRH, causée par l'impact entre la politique du management opérationnel et les décisions prises en matière de stratégie. Les administrateurs se sentent lésés par des pratiques non conformes aux missions et réalités, et par rapport aux objectifs à atteindre.

2. Méthodologie de l'étude

L'objet de cette étude est de mettre en place des programmes d'ingénierie de formation capables

d'offrir les compétences nécessaires, pour assurer une prestation performante dans l'administration Malienne en général et à la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education en particulier. Nous nous sommes orientés vers une étude de cas car on peut y attendre des particularités bien distinctes. En fait, les études de cas permettent d'appréhender un phénomène isolé, de valider ou de réfuter une théorie tout en donnant une explication scientifique à un problème empirique (Dumez, 2013).

Les recherches consistent en une construction de sens par une idéologie inter-subjectivement partagée entre les acteurs que cela soit dans la génération ou la justification de connaissances. En ce sens, la forme de raisonnement est essentiellement inductive. Les recherches sont des études de cas unique ou multiples de type qualitatif. Nous sommes dans une posture interprétative.

Pour notre recherche, nous avons optés pour la méthodologie qualitative. Ce choix est justifié par notre décision d'étudier des acteurs au contact.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de douze (12) agents de la Direction des Ressources du Secteur de l'Education. L'échantillon probabiliste est composé des responsables Rh, du directeur général et d'autres professionnels Rh. Cet échantillon représente les professionnels RH de la structure susceptible de nous fournir les réponses souhaitées. En moyenne, les entretiens ont duré 45 minimum et ont été analysés sur la base de l'analyse de contenu et l'analyse thématique.

3. Résultats et discussions

Pour qu'une ingénierie soit menée comme il faut et pour qu'il puisse aboutir à un plan de formation efficace qui reflète les besoins en formation et qui traduit les écarts de compétences réellement existants à la DRH-SE², il faut inscrire la démarche d'ingénierie de formation dans la stratégie globale, ceci veut dire : partir de la stratégie de développement, et élaborer la stratégie RH correspondante, et ensuite, bâtir une politique GPEC qui va répondre aux objectifs visés.

Pour entamer la conception, nous allons mener cette étude au sein de l'administration malienne principalement à la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education (DRH-SE). D'abord, l'analyse des forces et des faiblesses internes, fait révéler les points suivants :

Forces

- personnel doté d'un fort potentiel et prédisposé pour consolider et acquérir rapidement

² Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education

de nouvelles compétences et de nouveaux métiers ;

- personnel capable de réagir rapidement pour tenir compte de tout changement ou exigences nouvelles des clients ;
- une équipe de chef de service et d'ingénieurs jeune et compétente ;
- importance accordée à la sécurité des employés.

Faiblesses

- l'équipe managériale (Directeurs, Chefs département et responsables) préoccupée plus par les problèmes techniques du quotidien ;
- l'encadrement moyen (superviseurs et chefs d'équipes) issus en général de la promotion interne souffre de défaillances au niveau gestion d'équipes et c'est l'encadrement supérieur qui s'en occupe ;
- département RH peu développé constituée d'un seul responsable RH qui s'occupe de tous les processus et une assistante pour la partie administrative, et absence d'un responsable ou d'un service formation, recrutement...
- absentéisme et démotivation ;
- mauvaise gestion des fonds publics ;
- incompétences informatiques ;
- méconnaissance des manuels de procédure ;
- technique d'expression et écrits professionnel ;
- gestion axée sur les résultats ;
- performance individuelle collective ;
- relation sociale.

Nous pouvons remarquer que les points faibles de la structure sont issus généralement des problèmes interne de gestion, et la majorité de ces faiblesses sont à résoudre par une politique de formation des employés. C'est pour cela que la DRH-SE doit inscrire la formation au cœur de ses orientations stratégiques qui sont les suivantes :

- Accroître le niveau de la qualité de la gouvernance et de la compétitivité des agents
- Créer un cadre de travail favorable et une hygiène pour motiver les agents
- Disposer de cadres dévoués à l'intérêt général et qui peuvent atteindre les objectifs nationaux
- Rendre la gestion équitable et l'équité des procédures
- Développer les compétences des collaborateurs, pour satisfaire les besoins des clients.

Pour recueillir les besoins de formation, nous nous sommes basés principalement sur les

priorités exprimées par les agents.

Le formulaire distribué était centré sur les points suivants :

- les tâches dans lesquelles l'employé travaille à l'aise ;
- les tâches dans lesquelles l'employé trouve des difficultés ;
- les tâches pour lesquelles il souhaite se développer ;
- les éléments qui nuisent à la qualité de son travail ;

En ce qui concerne les chefs de service un questionnaire spécifique leur a été distribué.

Pour chaque département, nous avons recueilli donc les besoins en formation du chef de service et de ses subordonnés, et nous avons obtenu une liste de tous les besoins exprimés, nous avons classé les actions de formation prioritaires par département, et ainsi nous avons obtenu les deux listes suivantes :

Ci-dessous les axes de formation prioritaires de la DRH-SE.

Tableau 1 : Les axes de formation prioritaires de la DRH-SE

Axes de formation prioritaires	Fonctions
Directives de l'administration	Toute la main d'œuvre indirecte (Chef de service et leurs subordonnés)
Le module bien-être au travail	Toute la main d'œuvre indirecte (Chef de service et leurs subordonnés)
Communication interpersonnelle	Tous les chefs de service
Module de relation sociale, hygiène et sécurité au travail	Tous les chefs de service, cadres et subordonnés
Module de développement durable	Tous les chefs de service, cadres et subordonnés
Module de développement personnel et professionnel	Tous les chefs de service, cadres et subordonnés
Performance individuelle	Tous les chefs de service, cadres et subordonnés
Leadership et management d'équipe	Tous les chefs de service, cadres et subordonnés
Bonne gouvernance et gestion axée sur les résultats	Tous les chefs de service, cadres et subordonnés

Source : Auteurs

Après avoir, analysé les formulaires de détection des besoins qui ont été distribués aux agents, nous avons classé les besoins en formation recueillis par département choisis de façon variée (tableau 1) et parmi les remarques faites, nous avons constaté qu'il y avait des responsables qui cochent sur les formulaires des actions de formation qu'ils trouvent adéquates à leurs postes, sans qu'il y ait réellement un besoin de formation, ils avaient seulement comme but de remplir les formulaires.

En plus, pour réussir la phase de la détermination des besoins, nous recommandons de :

- mettre en place d'abord un service formation qui s'occupe de tous le processus pour mener à bien la mission de l'ingénierie.
- donner la plus grande importance aux besoins exprimés par les gens, au lieu de donner la priorité aux actions de formation, car les besoins exprimés émanent des différents dysfonctionnements et problèmes courants et il serait très important de les prendre en compte pour proposer des actions de formation qui vont résoudre ces dysfonctionnements.
- prendre en compte également les orientations stratégiques des Directions et essayer d'analyser l'impact de ces orientations sur les compétences existantes pour proposer des actions de formation nécessaires.
- mettre en place un référentiel des compétences ou des fiches de poste pour faciliter l'analyse de l'écart entre les compétences acquises et requises.
- ne pas négliger les bilans des entretiens individuels d'évaluation, ainsi que les bilans des formations passées.
- inscrire le projet d'ingénierie dans une démarche qui commence par l'analyse de la politique globale de développement et la détermination de la stratégie RH et la politique GPEC qui va accompagner ce projet de développement, pour identifier par la suite la politique de formation appropriée.

3.1 Les axes du plan de formation

Pour identifier les axes, il convient de regrouper toutes les demandes de formation et de les traduire en objectifs de formation, dans le but d'analyser leur contribution qui peut être par exemple :

- résoudre un problème ;
- offrir des progressions professionnelles aux salariés ;
- faire acquérir de nouvelles compétences à certains opérateurs...

En regroupant les axes et en les analysant, nous pouvons par la suite choisir les axes qui sont

urgents et qui ne dépassent pas les capacités budgétaires de la structure.

Parmi l'ensemble des besoins et des axes prioritaires que nous avons vu, seuls les axes présentés dans les tableaux suivant par heures, par personne et par formateur, feront l'objet du plan de formation :

Les tableaux récapitulatifs des axes de formations prioritaires exprimés par fonction, nombre d'heures et selon le formateur : Ici, nous avons voulu prendre l'exemple pour le responsable RH.

Tableau 2 : Récapitulatifs des axes de formation pour le responsable RH

Fonction	Modules de formation	Nombre d'heures de formation	Formateur
Responsable RH	-Bien-être au travail - Développement durable -Gestion du recrutement -Carrière et promotion -Avancement et reclassement -Gestion administrative du personnel -Assistanat de direction -Gestion de l'évaluation annuelle	60 à 120 heures	Cabinet désigné, l'administration, partenaire social, séminaire, formation en ligne

Sources : Auteurs

Recommandations

Durant le choix des axes de formation (tableau 2), nous recommandons de:

- regrouper les diverses demandes de formation retenues en grands axes ce qui facilite le traitement et la manipulation par la suite ;
- choisir les axes les plus urgents et qui vont vraiment combler des écarts de compétences ;
- traduire les demandes de formation en objectifs de formation et en activités et objectifs

pédagogiques ;

- mettre en place des actions de formation qui répondent à ces objectifs.

3.2 Le cahier des charges et le programme pédagogique des actions de formation

La plupart des actions de formation étaient issues des priorités de la DRH-SE, et elles vont être réalisées par la structure, un Cabinet formateur désigné, partenaires sociaux au développement, séminaire international, formation en ligne.

Le reste des actions de formation seront réalisées par un cabinet RH désigné, selon un cahier des charges contenant des formulaires de demande de formation que nous avons conçus pour chaque action.

Pour ces actions, nous avons élaboré des formulaires de demande de formation, pour expliquer au cabinet les objectifs attendus de l'action de formation, ainsi que les conditions dans lesquelles doivent se dérouler la formation.

Afin de satisfaire nos exigences en formation, nous avons consulté le programme pédagogique proposé par le cabinet RH désigné, pour chacune des actions de formation citée ci-dessus (tableau 2), et ceci afin de comparer le contenu pédagogique avec les objectifs fixés par la structure et voir si c'est adéquat. Pour ce faire, une petite réunion était programmée avec les directions des ressources humaines et les directeurs généraux concernés pour discuter le contenu pédagogique proposé par le cabinet. Pour cela nous avons animé la réunion à travers une présentation PPT pour présenter le programme pédagogique du cabinet RH.

3.3 Budgétisation

C'est une phase très importante dans le processus de l'ingénierie de formation, durant laquelle se déterminent les budgets alloués à chaque formation, le tableau ci-dessous présente l'ensemble de ces budgets pour les actions qui seront réalisées par le cabinet RH désigné ou par un formateur à l'étranger désigné par la DRH-SE avec des frais de voyage. Ci-dessous le tableau des budgets :

Tableau 3 : Tableau de l'ensemble des budgets pour les actions qui seront réalisées par le cabinet RH ou par un formateur à l'étranger désigné par la structure avec des frais de voyage

Module de formation	Bénéficiaires	Cout total en FCFA	Séquences
Coaching	Directeurs généraux, chefs de service, responsables de départements (cadres et assimilés)	10 000 000	2 fois /an
Formation des formateurs	Formateurs internes, Directeurs généraux, chefs de service, responsables de départements	5 000 000	2 fois/an
Leadership	Directeurs généraux, chefs de service, responsables de départements (cadres et assimilés)	15 000 000	2 fois/an
Gestion axée sur les résultats	Directeurs généraux, chefs de service, responsables de départements (cadres et assimilés)	17 000 000	3 fois/an
Techniques d'expression et écrits professionnel	Directeurs généraux, chefs de service, responsables de départements (cadres et assimilés)	9 000 000	Annuel
Team building et performance individuelle	Directeurs généraux, chefs de service, responsables de départements (cadres et assimilés)	6 000 000	Annuel
Coût total estimatif TTC		62.000.000 FCFA*	

**cette somme représente le cout total estimatif de la formation, elle est variable en fonction des besoins réels exprimés par la DRH-SE.*

Sources : Auteurs

3.4 Planning de réalisation des actions de formation

Avant de valider le plan de formation, nous avons fixé un planning de réalisation des actions de formation qui seront réalisées par le cabinet RH désigné, le tableau ci-après présente ce planning prévu.

Tableau 4 : Planning de réalisation des actions de formation qui seront réalisées par le cabinet RH.

Actions de formation	Avr.	Mai	Juin	Aout
Coaching	X			
Gestion axée sur le rendement			X	
Technique d'expression et écrits professionnel		X		
Formation des formateurs internes				X
Team building				X
Performance individuelle collective		X		
Leadership			X	
Gestion de la comptabilité des stocks	X			

Sources : Auteurs

3.5 Discussion des résultats

Ce paragraphe est consacré à la vérification des propositions fixées par notre étude autrement dit cette partie de la recherche nous amène à confirmer ou infirmer les propositions de la recherche.

Ainsi il ressort de la discussion de nos résultats, les points ci-dessous :

Pour formaliser tout le processus poursuivi afin d'arriver à un plan de formation, nous avons proposé une procédure de formation qui englobe toutes les étapes précédentes, avec le rôle de chaque intervenant dans le processus, pour y revenir en cas de conflits ou de non-conformité. Cette procédure était validée par la DRH.

Donc on en déduit que :

- **P1** : la première proposition est infirmée c'est-à-dire, les méthodes et pratiques utilisées seraient cohérentes pour valider la formation au sein de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education (DRH-SE) ;

Aboubacar Sidiki KANTE dans son étude « ingénierie de la formation en Afrique » édition la Sahélienne parue en 2021, étude portant sur la gestion des compétences dans l'administration publique, a prouvé que les méthodes et pratiques utilisées pour une gestion efficace des compétences ne sont pas cohérentes pour valider la formation au sein de l'administration publique.

Nous infirmons que les méthodes et pratiques utilisées sont cohérente pour valider la formation dans l'administration publique.

- **P2** : la deuxième proposition est également infirmée c'est-à-dire, les techniques de collecte et d'analyse des besoins de formation seraient adaptées aux réalités de la DRH-SE ;

Au Cameroun Jean Marc Ela, 1999, « Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ? », Journées d'étude « Ingénierie des dispositifs de formation à l'international », 24-25 novembre 1999, Montpellier – France au sortir de son étude a prouvé que les techniques de collecte et d'analyse des besoins de formation ne sont pas adaptées aux réalités de l'administration au Cameroun.

- **P3** : la troisième proposition est quant à elle vérifié c'est-à-dire, les compétences des professionnels RH auraient un impact sur l'efficacité de la DRH-SE

Une étude a été effectuée par Houmani (2014) au Maroc pour évaluer les compétences des responsables RH dans les administrations. Elle a constaté que le taux de maîtrise global des compétences techniques était de 49,61 %. Parmi les compétences techniques, la chercheuse a pu évaluer le taux de maîtrise des responsables à réaliser des études de besoin en formation qui est à 42,5 %. Elle a aussi évalué le taux de maîtrise des compétences comportementales des responsables RH à 85,71 %. Toujours selon elle, seulement 3 personnes parmi les 10 responsables ont bénéficié de séances de formation continue

A partir de ce travail, nous constatons que le plan de formation établi n'est pas vraiment efficace, plusieurs actions ont été reportées, car elles ne traduisent pas des besoins urgents, nous affirmons que pour réussir un projet d'ingénierie de formation, il faut créer des conditions favorables pour sa conception et sa mise en œuvre et accorder la plus grande importance à la phase de détermination des besoins.

Conclusion

L'analyse des besoins des compétences relève de l'écoute des salariés à travers l'identification des besoins de formation exprimés, chose qui n'est pas facile à faire car les besoins en formation sont difficilement identifiables. Tandis que la stratégie de formation découle d'une politique GPEC où une stratégie RH qui est bien évidemment le résultat de la stratégie générale de l'administration. C'est à la conjonction de ces deux tendances que se situe l'ingénierie de formation conçue et appréhendée comme une clé du dialogue social.

Cet article sur le plan scientifique va apporter les réponses liées à la culture et la vision à long terme de la communauté des sciences de gestion, l'accès à des outils plus efficaces et modernes de la manière d'appréhender les crises politiques et institutionnelles, de la mauvaise gestion des ressources et de leur formation continue dans l'administration Malienne en général et particulièrement à la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education.

C'est pourquoi, dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité. La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'administration.

Cette étude a des limites tant sur les outils à disposition pour mener le projet de façon efficace, qu'à l'absence de documents relatifs au sujet d'étude. Sur le plan méthodologique, il nous a été difficile d'apporter des réponses concrètes, notre échantillon n'était pas très représentatif et concerné par le sujet.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ackere, A. (1993) 'The Principal-agent Paradigm: Its relevance to various functional fields', *European Journal of Operational Research* 70:83-103
- [2] Adamolekun, L (1991) Public sector management improvement in sub-saharan Africa: The world bank experience *Public Administration and Development* 11(3): 223-227
- [3] Andrews, M (2006) Beyond 'best practice' and 'basics first' in adopting performance budgeting reform' *Public Administration & Development* 26: 47-161
- [4] Argyriades, D. (2003) 'Institutional Reinforcement for Human Resource Development: How to Implement the Goals of the Millennium Summit', in *Leadership and Social Transformation in the Public Sector: Moving from Challenges to Solutions*. New York: United Nations. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan01365.pdf>
- [5] Awortwi, N. (2002) 'Managing Multiple Modalities of Delivering Basic Services in Ghanaian Cities'
- [6] Balogun, J. (2003) Nigeria's Public Service Reform Process: Human Resource Issues', <<http://www.cafrad.org>>, accessed in August 2005.
- [7] Becker (1975) « Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis With special Reference to Education »,
- [8] Baker, R. (1989) Institutional innovation, development and environmental management: An administrative trap revisited (Part I), *Public Administration and Development* 9(1): 29-471
- [9] Blundo, 2006 , « Gestion de projets à contraintes de ressources : approches et méthodes de résolution », Contributions de la communauté française, Groupe de travail Gotha –RCPSP du GDR RO, France
- [10] Barzelay, M. (1992) *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*.
- [11] COHEN E., 2006, « La professionnalisation de l'enseignement supérieur, une solution à la rareté des ressources en personnel qualifié ? », rencontres économiques d'Aix en Provence 2006, Le cercle des Économistes, Aix en Provence – France
- [12] Chiziane, E et Manjate, V. (2006) 'The Impact of 'One Stop Shop' on Public Administration in Mozambique: The case of Inhambane and Zembezia Provinces' in Awortwi,

N. & Siteo, E. African Perspectives on New Public Management: Implications for Human Resource Training Maastricht: Shaker Publishing BV.

[13] G. Le boterf, compte rendu d'une journée d'étude organisé le 24 -25 Novembre 1999 à Montpellier intitulé « ingénierie des dispositifs de la formation à 'international ».

[14] Hélène Falek, le guide de la formation professionnelle en entreprise, ED Gualino, 2010

[15] Hanane BEDI, 2005, « New single machine and job-shop scheduling problems with availability constraints », Journal of Scheduling, vol. 8, no 3, pp. 211-231, Tours –France

[16] Jean Marc Ela, 1999, « Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ? », Journées d'étude « Ingénierie des dispositifs de formation à l'international », 24-25 novembre 1999, Montpellier – France,

[17] Jean Marie Peretti, Ressources humaines, ED Vuibert, 2013

[18] VAUDELIN J-P. et DEVISE O., 2004, « L'intégration des compétences en vue de l'amélioration de la performance industrielle d'une unité de production », 2 ème colloque du groupe de travail C2EI, 1-2 décembre 2004, Nancy – France

[19] VINCENS J., 2006, « Universités : un diplôme et un emploi pour chaque étudiant ? », note LIRHE n°437 – France

[20] WREN A., 1996, « Scheduling, Timetabling and rostering – a special relationship? », selected papers of the 3 rd international conference on Practice and theory of automated Timetabling, springer LNCS 1153, 16-75, Edinburgh – Écosse

[21] Wunsch, J.S. & D. Olowu (1990) (eds) The Failure of the Centralized State: Institutions and Self- Governance in Africa. Boulder, CO: Westview Press.

[22] Walsh, K. (1995) Public Services and Market Mechanisms: Competition and the New Public Management. Basingstoke: Macmillan.

[23] World Bank (1997) World Development Report 1997. Oxford: Oxford University Press.

[24] wittorski, (1995) Public Services and Market Mechanisms: Competition and the New Public Management. Basingstoke: Macmillan.