

Evaluation du processus d'ingénierie de formation: Cas des encaisseurs de l'ONEP

[Evaluation of training engineering process: Case of collectors of ONEP]

Safa CHERKAOUI SELLAMI

Docteur en Education, Management, et responsabilité sociétale des organisations,
Faculté des sciences de l'éducation, Université Mohammed V, Rabat, Morocco

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: In this article, we focused on the evaluation of the engineering process of the formation of collectors within the ONEP. This study is based on the technique of semi-structured interview which allowed us to investigate, how deep the ideas and perceptions of resource persons about a number of issues relating to the management of engineering from the training. The completion of this work has allowed us to analyze the different training engineering practices from the analysis of training needs to the evaluation and monitoring of training, through the design and implementation training activities in order to identify the strengths and weaknesses of the training system for collectors of ONEP in order to improve it. The results of our work have shown that the assessment remains the weak link of collectors training engineering processes within the office, to the extent that it would require many advances to improve its effectiveness.

KEYWORDS: engineering, training, evaluation, needs analysis.

RÉSUMÉ: Dans le présent article, nous nous sommes intéressés à l'évaluation du processus d'ingénierie de la formation des encaisseurs au sein de l'ONEP. Cette étude est basée sur la technique de l'entretien semi-structuré qui nous a permis d'investiguer, de façon profonde les idées et les perceptions des personnes ressources à propos d'un certain nombre de questions relatives à la gestion de l'ingénierie de la formation.

L'accomplissement de ce travail nous a permis d'analyser les différentes pratiques d'ingénierie de formation allant de l'analyse des besoins en formation jusqu'à l'évaluation et le suivi de la formation, en passant par la conception et la réalisation des actions de formation et ce afin de dégager les points forts et les faiblesses du système de formation des encaisseurs de l'ONEP dans le but de l'améliorer. Les résultats de notre travail ont montré que l'évaluation reste le maillon faible du processus d'ingénierie de formation des encaisseurs au sein de l'office, dans la mesure où elle exigerait plusieurs avancées pour améliorer son efficacité.

MOTS-CLEFS: ingénierie, formation, évaluation, analyse des besoins.

1 INTRODUCTION

Aujourd'hui, toutes les entreprises marocaines évoluent dans un monde marqué par l'incertitude, le changement et la complexité. Celles-ci doivent être capables d'affronter et de gérer la pression de leur environnement.

Devant la mouvance de cet environnement, et pour favoriser l'innovation et faire face à cette vitesse accélérée du changement et des évolutions de l'environnement, les entreprises essaient d'identifier les compétences stratégiques.

Ainsi, pour accompagner ces changements, la formation joue un rôle important dans le développement des ressources humaines et la mise à jour des compétences.

En effet, la formation est aujourd'hui considérée comme étant une dimension stratégique qui contribue à l'efficacité et à la pertinence des organisations. Conjuguée à une démarche d'ingénierie de formation, cette dernière intègre son rôle stratégique et fait ses preuves dans le domaine de développement des ressources humaines.

Ainsi, l'office national de l'eau potable n'est pas exclu de cette évolution. En effet, l'office est assisté de plus en plus par des mutations profondes liées à l'ouverture sur l'extérieur et l'évolution des progrès technologiques. Cette nouvelle conjoncture a poussé l'office à opter pour un programme de mise à niveau visant l'amélioration de la compétitivité, et ce, par le développement de ses ressources humaines qui constituent son principal capital par le biais de la formation.

Notre travail consiste, en une enquête auprès des responsables de la formation à l'ONEP, à travers laquelle, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

Comment est géré le processus d'ingénierie de formation des encaisseurs au sein de l'ONEP pour les quatre étapes : l'analyse des besoins, l'élaboration du programme de formation, la réalisation et l'évaluation de la formation ?

Pour répondre à cette question, nous avons défini comme objectif de notre travail de recherche l'évaluation du système de formation des encaisseurs à l'ONEP afin de dégager les dysfonctionnements existants dans le système en vue de proposer des améliorations pour le système de formation.

Ainsi, nous proposons, en premier lieu de commencer par une représentation théorique puisée dans la littérature en rapport avec notre sujet de recherche, puis, dans un second lieu, nous allons présenter les résultats de notre évaluation des pratiques d'ingénierie de formation au sein de l'ONEP.

2 REVUE DE LITTÉRATURE : LA DEMARCHE D'INGENIERIE DE LA FORMATION

2.1 LA NOTION D'INGENIERIE OU DE L'ENGINEERING

La notion d'engineering est apparue au début du XXème siècle, avant la seconde guerre mondiale, aux Etats -Unis, en Grande -Bretagne et en Allemagne. Elle désignait l'activité de conception ou de montage de grandes unités de fabrication industrielle dans les domaines du pétrole, de la pétrochimie, de la chimie, de la mécanique et des usines d'armement. En France, cette notion n'intervient qu'après la seconde guerre mondiale pour la conception de travaux neufs. Elle s'est étendue par la suite aux travaux de conception concernant le développement de l'industrie du pétrole et de la chimie.

L'ingénierie se définit comme l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations multiples nécessaires à la conception, l'étude et la réalisation d'un ouvrage ou d'un ensemble d'ouvrages (unités de production, équipements ...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité¹.

2.2 LE CONTEXTE DE LA NAISSANCE DE LA NOTION DE L'INGENIERIE DE FORMATION

Il nous semble intéressant de situer d'abord le contexte dans lequel la notion de l'ingénierie de la formation s'est développée, avant d'essayer de la définir sur la base des textes des différents auteurs. La notion d'« ingénierie » de la formation est apparue en France, au cours des années 60. Guy LE BOTERF identifie dans son ouvrage « l'ingénierie et l'évaluation de la formation » deux principales sources d'émergence du concept d'ingénierie de la formation. Cette notion tire son origine d'abord de la demande sociale, et ensuite des demandes des décideurs et des financeurs publics.

Concernant les pays en voie de développement, il s'agissait, peu de temps, après l'indépendance et dans la période de reconstruction qui suit la libération, de concevoir et de mettre en place des systèmes de formation dans le but de former, dans un délai précis des cadres, des techniciens et des ingénieurs. Au cours de cette même période, des demandes se sont développées en vue de construire des institutions dans les pays en voie de développement, d'appliquer des démarches qualité à la formation, et puis de situer l'ingénierie de la formation dans un contexte plus vaste, celui de la production et du management des compétences.

¹ Guy LEBOTERF, *ingénierie et évaluation des compétences, éditions d'organisation, 2004, p.49.*

C'est ainsi que Guy LE BOTERF considère le poids de la demande sociale comme important dans l'origine de la notion de l'ingénierie de la formation. La notion d'ingénierie de la formation trouve son origine également dans la volonté de professionnalisation et de reconnaissance des formateurs.

Une autre source du concept de l'ingénierie de la formation agit plus tard en réponse à une demande forte des financeurs publics et privés de la formation visant la transparence et le contrôle du processus. A travers les pouvoirs publics et les entreprises se manifestent les préoccupations concernant les résultats observables de l'investissement consenti. En effet, les sommes importantes dépensées pour la formation mènent à un contrôle accru du projet et à une exigence de résultats observables.

2.3 QUELQUES DEFINITIONS DE LA NOTION DE L'INGENIERIE DE FORMATION

La littérature a révélé une panoplie de définitions de l'ingénierie de la tout au long de l'évolution de cette discipline. Il y'a autant de définitions que d'auteurs, c'est pourquoi nous jugé opportun de présenter celles qui nous semblent les plus adaptées à notre étude.

L'ingénierie de la formation est définie par **Guy LE BOTERF** comme étant « l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation. »² Elle correspond ainsi à une démarche par laquelle un responsable de formation doit passer pour espérer être crédible comme gestionnaire à part entière.

S'appuyant sur les travaux de F.VIALET, **Guy LE BOTERF** présente aussi l'ingénierie de la formation comme « l'ensemble des activités de conception d'un dispositif de formation (dispositif de formation, plan de formation...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue est d'assurer les conditions de sa viabilité. »³

Nous retenons donc qu'elle est l'aboutissement méthodologique de l'idée de formation –investissement. Plus explicitement, l'ingénierie de la formation regroupe les méthodes et les démarches allant de l'analyse des besoins en formation, à la conception des plans de formation et de la réalisation à l'évaluation de la formation. Il ressort nettement de la définition de Guy LE BOTERF que la finalité première de cette démarche est la recherche d'une optimisation de l'investissement.

Le concept de l'ingénierie de la formation est aussi défini par **Abraham PAIN** : « l'ingénierie de la formation est une démarche rationnelle et anticipatoire, exploratoire et validant, qui s'intéresse d'abord au contexte et aux acteurs agissant dans la situation à l'origine de la demande de la formation. »⁴. Il en ressort que cette démarche permet de découvrir les acteurs autour du problème à résoudre. De plus, elle renseigne sur les moyens à mettre en œuvre et sur leur degré d'engagement dans l'action prévue.

Selon le même auteur, « il s'agit d'une démarche dont le principe est la prise en compte du maximum de variables possibles dans le but de créer un système d'action en réponse à une demande de formation. Elle comprend l'exploration de la demande, la conception, la planification et la réalisation d'une action de formation en utilisant la validation comme outil tout au long de la construction du projet de formation, et l'évaluation comme outil de pilotage tout au long du processus. »

Sur la base de cette définition générale, nous pouvons avancer que l'ingénierie de la formation suppose une démarche prévisionnelle, la concertation entre les différents partenaires et une capacité de traduction des objectifs en action. Elle comprend la conception, la planification et la réalisation d'un système de formation. Ainsi, son intérêt réside en ce qu'elle apporte un certain nombre de règles qui permettent de construire l'action de formation, selon une démarche rationnelle, anticipative et validante.

J.AUBEGNY, pour sa part, définit l'ingénierie de la formation comme « l'ensemble de démarches méthodologiques et instrumentales se référant au paradigme systémique et visant dans une perspective prévisionnelle et concentrée à créer ou à modifier des systèmes d'action en vue d'efficacité. »⁵. Nous retenons donc que l'ingénierie de la formation est mise en place dans un souci d'optimisation de la gestion.

² Guy LE BOTERF, *ingénierie et évaluation des compétences, 4ème édition entièrement renouvelée, 2004, P.48*

³ *Idem*

⁴ Abraham pain, *l'ingénierie de la formation, Etat des lieux, éditions d'harmattan, 2004, P.132*

⁵ J.AUBEGNY, *formation et développement éditions l'harmattan, paris 1989, P.56*

Pour *l'association française de normalisation (l'AFNOR)* : « l'ingénierie de la formation est l'ensemble des démarches méthodologiques articulées qui s'appliquent à la conception d'action de formation pour atteindre efficacement l'objectif visé .Elle comprend l'analyse des besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation (coordination et contrôle), l'évaluation des effets de la formation. »

Thierry ARDOUIN, quant à lui, définit l'ingénierie de la formation comme « une démarche structurée qui intègre la formation dans un ensemble politique et stratégique, avec une volonté éducative forte. Elle permet ainsi d'accompagner efficacement les individus et d'anticiper les changements dans les organisations. »⁶. Cet auteur avance que cette démarche permet de se doter des moyens nécessaires et suffisants pour agir dans les meilleures conditions possibles compte tenu des contraintes de l'environnement.

Dimitri WEISS précise enfin que « l'ingénierie de la formation est une activité spécifique de conception, d'études et de coordination de diverses disciplines exercées par les ingénieurs et les techniciens agissant généralement en équipe pour la réalisation d'un ouvrage ou d'un ensemble d'ouvrages ». ⁷ Il s'agit donc des activités d'analyse, d'anticipation et de projection conduite dans la formation.

En somme, l'ingénierie de la formation regroupe l'ensemble des actions et des dispositifs liés au développement du savoir –faire de l'entreprise, tant au niveau individuel, que collectif.

De ce qui précède, il paraît évident que l'ingénierie de la formation est une démarche qui consiste à faire l'analyse complète du travail et à montrer un projet de formation adapté, pour aider l'entreprise à évoluer et à devenir plus performante. À travers ces différentes définitions, nous pouvons ressortir les principaux objectifs assignés à la démarche d'ingénierie de formation à savoir :

- Se doter d'un plan de développement des ressources humaines
- Accompagner par la formation ses projets de développement.
- Améliorer les méthodes de travail ;
- Améliorer le climat de travail et l'appartenance à l'entreprise ;
- Valoriser et développer les ressources humaines de l'entreprise ;
- Rendre la formation professionnelle et la formation en général plus efficaces ;
- Optimiser les ressources de l'entreprise, réduire les coûts ;
- Accompagner par la formation pour mettre à niveau les compétences de l'entreprise ;
- Optimiser l'investissement que constitue la formation et assurer sa viabilité ;
- Aider à atteindre efficacement l'objectif visé par l'entreprise ;
- Maximiser l'impact des investissements en développement des ressources humaines.

❖ Analyse critique de l'ingénierie de la formation

Dès la fin des années quatre-vingt, une tendance s'est peu à peu dégagée dans les grandes entreprises : l'ingénierie de la formation s'est progressivement transformée en ingénierie des compétences. Ce changement de perspective est dû essentiellement à un changement de contexte. La compétence professionnelle tend à prendre une place de choix dans les préoccupations des entreprises et même des individus. En effet, la compétence est de plus en plus considérée comme une ressource clé dans l'obtention de la performance et un moyen efficace pour faire face à la compétitivité.

Pour faire face aux exigences croissantes de qualité, d'innovation, les procédures ne suffisent plus et peuvent même, si elles sont portées à l'excès, devenir contre-productives. Ainsi, selon Guy LE BOTERF, « il faut faire confiance aux acteurs de l'entreprise aux salariés et non seulement aux cadres : cela suppose que l'on puisse compter sur leur professionnalisme. Face à des événements imprévus, et à l'inédit qui ne peut jamais être éliminé, ils devront élaborer et mettre en œuvre des réponses appropriées, prendre des initiatives pertinentes. Ils auront à construire des compétences adéquates. »⁸ La compétence n'est pas uniquement la préoccupation des responsables des entreprises, elle est également recherchée par les individus.

⁶ Thierry ARDOUIN, *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, Edition dunod, P. 17

⁷ Dimitri WEISS, *Gestion des ressources humaines, éditions d'organisation*, 1999, P.138

⁸ Guy LE BOTERF : « l'ingénierie des compétences », éditions d'organisation, 1997, P.123

Actuellement, face au contexte économique difficile, le capital de compétence devient de plus en plus nécessaire pour gérer au mieux la mobilité de l'individu professionnelle et son employabilité. Raisonner en termes d'ingénierie de compétences et non plus seulement en termes d'ingénierie de la formation ne revient pas seulement à préciser ou à moderniser le vocabulaire ou les concepts. Cette évolution se traduit par le passage d' « une ingénierie de la formation » à « une ingénierie de la professionnalisation ».

Il existe selon LE BOTERF plusieurs moyens de développer des compétences, d'acquérir des ressources nécessaires à cette construction du professionnalisme. La formation est certes un moyen, mais c'est un moyen parmi d'autres d'y contribuer et ce n'est pas le seul.

L'ingénierie de la professionnalisation a donc pour but de concevoir et de mettre en place des dispositifs de professionnalisation. Cette dernière tend à devenir de plus en plus une ingénierie de contexte et non plus une ingénierie d'un programme. L'ingénierie de la professionnalisation nécessite sans doute de mettre en œuvre d'autres moyens, et d'autres outils que ceux de la formation puisqu'elle va s'intéresser à la genèse des connaissances et des compétences, ainsi qu'aux conditions sociales, économiques favorisant leur émergence, leur développement ou leur transfert.

Il s'agit donc de concevoir et d'organiser un contexte (organisation, règles de mobilité, dispositif de communication interne...) qui vont rendre possible et faciliter l'élaboration et la réalisation de parcours individualisés de professionnalisation.

Après avoir défini le concept d'ingénierie de la formation, nous allons, à présent, détailler successivement les quatre étapes nécessaires au déploiement de la démarche d'ingénierie de formation : analyser, concevoir, réaliser et évaluer.

LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'INGÉNIERIE DE LA FORMATION

Le processus de formation comprend les grandes étapes décrites dans le schéma ci-dessous :



Ainsi, il convient à présent de détailler les éléments constitutifs de chaque étape du processus d'ingénierie de la formation :

PHASE 1 : L'ANALYSE DES BESOINS

L'identification des besoins en formation est une étape très importante, sans laquelle il serait difficile de bien cerner l'objet et le but de la formation réalisée. Le recueil des besoins en formation naît d'une situation de déséquilibre ou d'une insuffisance. Cette étape consiste en la formulation de la demande, l'identification de la problématique du départ et la conduite d'analyses préalables des situations de travail et des populations concernées par la formation.⁹

Il s'agit de rechercher et de recueillir les insuffisances chez les individus concernés par rapport aux performances attendues, et ceci se fait à l'aide de diverses méthodes et techniques qu'un responsable de formation peut utiliser tel que : le questionnaire, l'entretien, l'observation, la technique du groupe nominal (la TGN),...L'analyse des besoins est une démarche aboutissant à un diagnostic des besoins en formation et à l'élucidation de l'écart qui existe entre la situation réelle et la situation souhaitée.

⁹ Marc Dennery, *piloter un projet de formation, collection « formation permanente »*1999, éditeur, paris, P.61

PHASE 2 : L'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION

Le plan de formation est un élément opérant du dispositif de formation professionnelle continue. Il est stratégique pour le développement de l'entreprise. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. C'est la manière dont elle affecte ses ressources en vue de préparer l'avenir ; et ceci en mettant à jour et en développant les compétences des salariés.

De plus, il décrit les objectifs à atteindre par la formation, les actions à mettre en œuvre, la planification et le chiffrage.

Le plan de formation structure et organise, de manière qualitative et quantitative, les projets de formation adressés aux salariés de l'entreprise: quels objectifs? Quel public? Quelle durée? Quels formateurs? Quel budget?

Formaliser le plan de formation est une démarche utile à toute entreprise, quelle que soit son envergure.

En outre, il s'agit d'un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés à savoir la direction, les responsables de ressources humaines et de formation, les employés, les responsables opérationnels, les partenaires sociaux.¹⁰

Il est décliné en trois catégories d'action de formation qui diffèrent par leurs objectifs et leurs modalités de réalisation. Pour mener à bout cette étape, l'entreprise élabore un plan de formation et réalise un cahier de charge.

L'établissement d'un plan de formation est un processus qui s'effectue en fonction des moyens et des contraintes. Selon Alain MEIGNANT, le processus d'élaboration du plan de formation s'établit suivant les quatre phases suivantes :

- a- **Le recueil des données générales**
- b- **Le recueil des besoins par entité**
- c- **L'établissement du plan de formation et pré chiffrage**
- d- **La validation du plan de formation**

LA PHASE 3 : LA REALISATION DE LA FORMATION

Avant de se lancer dans une action de formation, il faut bien se préparer avant l'intervention. De ce fait, il est recommandé de suivre les mesures suivantes :

- Mettre en place un plan de communication renseignant l'ensemble des acteurs concernés sur les modalités de cette formation ;
- S'assurer que les futures formées ont reçu une convocation qui indique l'heure, le lieu, la date des sessions de formation et le thème du séminaire ;
- Préparer les supports logistiques, organiser les locaux de formation, vérifier le matériel, composer les groupes, préparer la documentation des stagiaires, choisir les méthodes pédagogiques.

A ce stade, le plan de communication permet de mettre en pratique le programme de formation à travers un planning rassemblant l'ensemble des actions de formation. Ce planning s'articule autour de plusieurs thèmes traduits en séquences, et indiquant l'intitulé du séminaire, les jours, les horaires, et les noms des intervenants.

La réalisation est le moment de la rencontre entre les responsables de formation, les animateurs et les participants. Cette étape est assumée par les animateurs qui assurent le face à face pédagogique. Le formateur utilisera les techniques et les méthodes pédagogiques les plus adaptées aux caractéristiques de la formation, le niveau initial des participants, le nombre des apprenants, la durée, les objectifs de la formation, et ceci, afin de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage du savoir-faire, le développement personnel et la promotion des compétences.

PHASE 4 : EVALUATION DE LA FORMATION

L'évaluation de la formation peut être définie comme une opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, à partir de résultats mesurables en fonction de critères préétablis. Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents et à des niveaux différents. Elle est donc, avant

¹⁰ Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, *gestion des ressources humaines, édition Dunod, paris, 1997, P.110*

tout, une mesure d'écart. En effet, elle consiste d'abord à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif de formation.

Par ailleurs, c'est une démarche qui a pour finalité d'apprécier objectivement les effets et les changements qu'une action de formation peut produire. Il s'agit d'un ensemble d'outils et des méthodes mis en place périodiquement et objectivement pour jauger l'efficacité des actions et apporter les mesures correctives adéquates. De cette façon, évaluer une action de formation revient à mesurer l'atteinte ou non des objectifs prédéfinis, à apprécier et à juger son efficacité.

Dans le même cours d'idée, l'évaluation devient un élément nécessaire et un moment clé d'un processus d'amélioration continue de la qualité de la formation dans la mesure où, rapportant les résultats obtenus aux objectifs visés, elle doit permettre de dégager les actions correctrices et les voies de progrès.

Il est à souligner que l'évaluation de la formation n'est pas une opération en soi ; elle s'intègre à l'ensemble de l'ingénierie de la formation. À ce titre, elle devrait donc être une occasion privilégiée non seulement pour constater et mesurer les résultats de la formation, mais aussi pour fournir des éléments qui alimentent la réflexion des professionnels et décideurs sur les processus de formation en relation avec un contexte donné.¹¹

Les recherches en matière d'évaluation ont dévoilé que le modèle de Kirkpatrick occupe une place prépondérante dans la littérature. Ce modèle constitue le cadre de référence le plus sollicité par les chercheurs et les praticiens dans ce domaine. D. Kirkpatrick pionnier, reconnu en matière d'évaluation de la formation, préconise quatre niveaux d'évaluation à savoir les réactions des participants, l'apprentissage, le transfert et les résultats sur l'organisation.

Soulignons enfin que Kirkpatrick insiste sur le fait que les quatre niveaux d'évaluation déjà cités constituent des parties importantes de l'évaluation. Il ne propose donc pas un choix de quatre critères, mais plutôt une évaluation complète de la formation qui devrait couvrir ces quatre critères.

Dans la littérature, nous distinguons généralement deux temps forts de l'évaluation de la formation : l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid. La première intervient, de manière générale, à la fin de la formation. Ce type d'évaluation permet aux participants de donner leur avis sur l'action de formation réalisée.¹² Elle est présentée aux participants sous forme de questionnaires dont les questions portent essentiellement sur la qualité de l'animation

Il est à noter que l'évaluation à chaud ne permet pas de mesurer l'impact de la formation sur la performance des participants.

Le deuxième type de formation, l'évaluation à froid se situe entre trois et six mois après le déroulement de la formation. Elle peut s'effectuer à travers des questionnaires et des entretiens qui s'intéressent surtout à la qualité du suivi des responsables de formation et aux diverses retombées de la formation.¹³

3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1 LE CHOIX DE L'APPROCHE DE RECHERCHE

Nous avons choisi d'adopter l'approche qualitative. Le choix est justifié par la nature de notre travail qui consiste à analyser l'existant en matière de gestion du processus d'ingénierie de la formation pour essayer de le développer.

3.2 LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

Dans le cadre de cette étude, deux techniques de collecte des données ont été utilisées. Il s'agit de l'entrevue semi structurée et de l'analyse documentaire.

a. Le guide d'entretien

L'étude pratique de notre problématique a été effectuée sur la base d'entrevues semi-directives ouvertes, laissant aux interlocuteurs plus de souplesse et de facilité dans l'interview. L'objectif était d'obtenir une dizaine d'interviews dans les

¹¹ Synthèse faite à partir des lectures de différents ouvrages sur l'évaluation

¹² Christopher Parmentier, *l'essentiel de la formation, édition organisation, 1990, P.71*

¹³ Marc Dennery, *piloter un projet de formation, collection « formation permanente »1999, éditeur, paris, P.77*

quatre entités chargées de la formation des encaisseurs à l'ONEP. Nous avons finalement obtenu vingt témoignages dans les trois entités (DIF, DCM, DRH), ainsi que la Direction Provinciale de Khmisset et les centres de Khmisset et de Tifelt. L'objectif du recours aux entretiens était d'interroger les parties intervenantes dans le processus d'ingénierie de la formation en vue d'extraire leur perception quant au système existant.

Le guide d'entretien est une liste de questions préparées, qui couvre l'ensemble des questions posées aux personnes enquêtées. Dans le cadre d'une enquête qualitative, il demeure ouvert, c.-à-d. modifiable selon les propos de l'interviewé. Il a été réalisé dans un premier temps par la définition de deux groupes de questions :

- ❖ Les questions introductives d'ordre général, et qui touchent l'opinion des personnes interviewées sur la formation continue à l'ONEP (la politique de formation, la culture et le coût de la formation) ;
- ❖ Les questions décrivant les étapes du processus d'ingénierie de la formation des encaisseurs, ainsi que le rôle joué par les trois acteurs de la formation des encaisseurs à l'ONEP.

L'entretien semi-directif comporte de nombreux avantages. Tout d'abord, l'interaction directe avec la personne enquêtée offre des possibilités d'adaptation immédiate. IL permet ainsi de s'assurer que les questions posées ont été bien comprises par les personnes enquêtées, d'analyser plus finement le degré de profondeur de connaissances et de fournir des feed-back instantanés et précis.

Dans le choix des personnes ressources pour le présent travail, nous nous sommes basées sur le rôle joué par les acteurs intervenant dans le processus de la formation des encaisseurs.

b. Analyse documentaire

Les entretiens avec les personnes ressources ont été complétés par une étude documentaire portant sur les documents suivants :

- Le programme de formation de 2007/2008
- Le bilan d'activités
- Les fiches d'identification des modules de formation
- Les outils d'évaluation à chaud
- La synthèse d'évaluation

Ainsi, la technique de l'analyse documentaire nous a permis :

- D'analyser les données et de saisir les réalités relatives au fonctionnement de l'office national de l'eau potable ;
- De connaître la structure du Centre de Formation aux Techniques de L'eau, en sigle, CFTE qui s'occupe de la formation du personnel de l'office ;
- De comprendre la politique relative à la formation des agents de l'ONEP et en particulier celle des encaisseurs ;
- D'identifier les objectifs assignés à la formation des encaisseurs ;
- De déterminer le rôle joué par chaque acteur dans le processus de la formation des encaisseurs.

4 RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Avant de présenter l'analyse des résultats de notre étude, une présentation du contexte de notre étude est nécessaire.

4.1 LA PRÉSENTATION DE L'ONEP

Créé en 1972, l'Office National de l'Eau potable est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

1^{ER}, PRODUCTEUR D'EAU POTABLE : L'ONEP est l'acteur principal dans le domaine de la production de l'eau potable en assurant plus de 80% de la production nationale soit près de 700 millions dem³ par an.

1^{ER}, DISTRIBUTEUR DE L'EAU POTABLE : L'ONEP est également le premier distributeur en eau potable en desservant près de 900 000 abonnés en 2004 répartis sur plus de 350 communes.

NOUVEAU METIER : L'ASSAINISSEMENT : L'ONEP a, par ailleurs, été investi depuis 2000 par les pouvoirs publics d'une nouvelle mission, celle de l'assainissement pour les comptes des communes dans lesquelles il assure la distribution d'eau potable. A ce jour, l'ONEP intervient dans près de 20 communes totalisant plus de 155 000 abonnés.

Aujourd'hui, l'Office s'est fixé une nouvelle stratégie visant la généralisation de l'accès à l'eau potable, à l'ensemble des citoyens et l'intervention dans le secteur de l'assainissement liquide dans une vision globale et intégrée du cycle de l'eau. Cette nouvelle stratégie qui s'inspire des orientations de S.M. LE ROI MOHAMMED VI, confirmée dans son discours d'ouverture de la 9^{ème} session du Conseil Supérieur de l'Eau et du Climat à Agadir le 21 juin 2001, s'articule autour des trois axes suivants :

1. LA GENERALISATION DE L'ACCES A L'EAU POTABLE :

Cet important axe est fondé sur le principe du droit à l'eau .Il a conduit l'ONEP à développer un programme ambitieux pour accélérer l'approvisionnement en eau potable dans le milieu rural en particulier.

2. L'ASSAINISSEMENT LIQUIDE :

L'ONEP intervient désormais dans ce domaine en vue d'assurer la protection des ressources humaines en eau et d'améliorer les conditions sanitaires des populations dans le cadre d'une vision de gestion intégrée du cycle de l'eau.

3. LE MAINTIEN DES ACQUIS :

Il s'agit de pérenniser et sécuriser les infrastructures existantes par la réalisation des programmes de maintenance et de réhabilitation.

Parallèlement à ses activités principales, l'ONEP exerce des activités particulières à savoir : la sensibilisation, la formation, les micro-entreprises.

LA SENSIBILISATION : L'ONEP mène des actions de sensibilisation de la population dans le but d'économiser l'eau potable et ce grâce aux médias écrits et audio-visuels et grâce à des actions spécifiques auprès des jeunes dans les écoles, auprès des colonies de vacances et lors des manifestations culturelles et sportives.

LA FORMATION : L'ONEP accorde un grand intérêt à l'activité formation. En effet, l'office mène chaque année 523 sessions de formation pour le compte de 3633 participants dans les domaines se référant aux métiers de l'eau. De plus, l'ONEP a pris conscience très tôt de l'importance de la formation dans le développement des compétences. Ainsi, elle s'est dotée d'un centre de formation aux techniques de l'eau qui constitue un centre collaborateur de l'Organisation Mondiale de la Santé (l'OMS) en matière de formation et de la recherche dans le domaine de l'eau potable et l'assainissement.

LES MICRO-ENTREPRISES : L'ONEP mène depuis 1996 une opération de promotion de la création des micros entreprises au niveau local. Il s'agit des petites structures qui sont en mesure, avec la célérité et l'efficacité requises, de mener divers petits travaux de maintenance, d'extension et de réparation de réseaux, qui seront entrepris par des jeunes lauréats des écoles de formation professionnelle. Ces travaux sont encadrés par l'Office.

4.2 EVALUATION DU PROCESSUS D'INGENIERIE DE FORMATION DES ENCAISSEURS AU SEIN DE L'ONEP

La partie pratique de notre travail de recherche présente notre investigation empirique portant sur l'évaluation du processus de la formation des encaisseurs au sein de l'ONEP. Ainsi, il a été question d'examiner le processus d'ingénierie de formation des encaisseurs au sein de l'ONEP afin de dégager ses points forts et faibles dans le but de proposer des voies de progrès du système de formation.

Cette partie a pour objectif de présenter et de donner un sens aux résultats obtenus suite à l'analyse de la banque des données qui a été élaborée à partir des données renseignées par les responsables de formation des encaisseurs. Notre travail d'analyse a consisté à déceler les différences dans les points de vues des personnes interrogées par rapport aux thèmes qui ont fait l'objet de notre entrevue avec les responsables de formation à savoir la politique, la culture, et la gestion du processus.

Cette analyse a été complétée par une description de chaque étape du processus d'ingénierie de formation des encaisseurs selon les données renseignées par les personnes ressources de l'analyse des besoins en formation jusqu'à l'évaluation de la formation, et passant par la conception du programme de formation et la réalisation de la formation.

Au cours de notre recherche, nous avons pu constater que le rôle des acteurs intervenant dans le processus d'ingénierie de formation des encaisseurs diffère d'une catégorie à l'autre. De ce fait, nous avons procédé à une étude comparative des rôles joués par les acteurs intervenant dans ce processus selon les données fournies par les responsables de formation des encaisseurs.

Suite à cette comparaison des rôles entre les différentes entités chargées de la formation des encaisseurs à l'ONEP (la DRH, la DCM et la DIF), nous avons pu constater les points suivants :

- La redondance et la confusion des rôles entre les entités chargées de la formation des encaisseurs (plusieurs intervenants dans le choix des encaisseurs) ;
- L'absence d'une procédure connue pour la gestion du processus d'ingénierie de la formation des encaisseurs définissant les rôles de chaque intervenant ;
- L'existence de problèmes de communication entre les acteurs intervenant dans le processus de formation des encaisseurs.

Enfin, nous avons procédé à une synthèse de l'évaluation du processus de la formation des encaisseurs qui a eu pour objectif de dégager les principaux points forts et faibles du système de formation.

Nous pouvons résumer les principaux points forts et les points faibles du système de formation des encaisseurs comme suit :

Les principaux points forts :

- ❖ La participation des formateurs dans l'opération de l'identification des besoins ;
- ❖ L'introduction de nouveaux modules de formation ;
- ❖ La division de la fonction d'encaisseur en deux sous fonctions distinctes ;
- ❖ L'animation de la formation par une équipe de longue expérience ;
- ❖ L'utilisation d'outils facilitant l'acquisition des connaissances ;
- ❖ La réalisation d'une évaluation à chaud après la formation ;
- ❖ L'évaluation de l'acquisition des connaissances à travers le test ;
- ❖ Le décernement d'une attestation de réussite à la fin de la formation.

Les principaux points faibles du processus :

- ❖ La redondance et la confusion des rôles entre les acteurs intervenant dans l'analyse des besoins ;
- ❖ L'insuffisance de la durée de la formation sur le terrain ;
- ❖ Le manque de certains critères nécessaires pour le choix des encaisseurs ;
- ❖ L'absence de certains thèmes dans le contenu de la formation ;
- ❖ L'absence d'une structure formelle des formateurs ;
- ❖ L'insuffisance de la durée de la formation pour assimiler le contenu de la formation des encaisseurs ;
- ❖ L'absence d'un cahier de charges pour les formateurs ;
- ❖ L'insuffisance de l'évaluation à chaud pour évaluer la formation ;
- ❖ Les questionnaires sont difficiles à comprendre ;
- ❖ L'inexistence de l'évaluation de l'impact de la formation des encaisseurs ;
- ❖ Une quasi absence du suivi de la formation des encaisseurs ;

Pour améliorer l'efficacité de la gestion de la formation à l'ONEP, nous proposons quelques recommandations visant la contribution à l'amélioration du processus de formation. Nous allons procéder pour présenter ces recommandations par volet pour des raisons purement pédagogique.

1. Volet politique de formation

Selon les propos recueillis auprès des personnes ressources, il est à noter que la politique de formation existe de manière tacite et non formelle. De ce fait, nous proposons certaines améliorations :

- Elaborer une politique de formation fixant les grandes orientations de la formation pour les années à venir, de façon à mieux gérer les évolutions futures en bâtissant des plans d'action concrets ;
- Communiquer la politique de formation à l'ensemble des acteurs chargés de la formation à l'Office.

2. Volet entités chargées de la formation

- Rattacher l'entité DRH/F relevant de la DRH à la DIF afin de créer une synergie au sein de la fonction formation à l'office et pour avoir un seul pilote de formation ;
- Mettre en place une base de données informatique commune à l'ensemble des entités chargées de la formation des encaisseurs pour faciliter la circulation de l'information entre les entités chargées de la formation à l'ONEP.

3. Volet développement de la formation des encaisseurs au niveau régional

Suite aux données fournies par les personnes ressources au niveau de régional, on a constaté que les directions régionales souffrent de quelques problèmes, ce qui a engendré la non satisfaction de ces derniers. Pour remédier à ces problèmes, il serait opportun de :

- Développer les sessions de formation sur site des encaisseurs ;
- Mettre en place un système informatisé, dans le but d'éviter les problèmes de communication ;

4. Volet communication et circulation d'information

Suite aux informations renseignées auprès des responsables de formation des encaisseurs, nous avons constaté un manque important de communication avec les entités chargées de la formation des encaisseurs. Sur ce, on propose la recommandation suivante :

- Instaurer un système d'information commun aux entités chargées de la formation pour faciliter la circulation d'information entre les entités chargées de la formation.

5. Volet profil des encaisseurs

Suite aux données recueillies auprès des personnes ressources, nous avons constaté l'absence de certains critères nécessaires pour le choix de l'encaisseur à savoir l'aptitude physique, le sérieux....De ce fait, nous proposons certaines améliorations :

- Faire appel à d'autres critères pour le choix des encaisseurs à savoir, son aptitude physique, car parfois la nature du centre est périlleuse et certains terrains sont accidentels etc., d'où la nécessité de prévoir un tel critère dans le choix de l'encaisseur ;
- Passer un entretien oral, une fois que le candidat ait réussi le test psychotechnique.

6. Volet processus d'ingénierie de formation des encaisseurs

Au regard des conclusions que nous venons de tirer, nous nous permettons de formuler les recommandations suivantes pour améliorer la gestion du processus de la formation

Phase 1 : Analyse des besoins en formation

L'étape de l'identification des besoins en formation constitue une étape cruciale dans le processus d'ingénierie de la formation. A cette fin, nous recommandons l'adoption des mesures suivantes :

- L'implication des participants à la formation dans l'identification des besoins en formation des encaisseurs ;
- La concertation régulière entre tous ceux qui sont impliqués dans la phase de l'identification des besoins en formation. (les services chargés de la formation) ;
- Désigner un interlocuteur au niveau de chaque entité pour pouvoir regrouper les informations adéquates surtout qu'au niveau des directions, il n'existe pas un interlocuteur formel.

Phase 2 : Conception de la formation

- Allonger la durée de formation.
- Prévoir des thèmes intégrant les caractéristiques du terrain pour répondre aux préoccupations des agents.
- Introduire de nouveaux thèmes pour améliorer la fonction des encaisseurs tels que l'outil informatique et la communication ;
- Allonger la durée de stage d'intégration, ce dernier ne doit pas être inférieur à six mois, pour que l'encaisseur puisse s'adapter aux conditions du travail, et connaître les outils nécessaires pour exercer cette fonction ;
- Actualiser les supports des cours de la formation des encaisseurs ;
- Allonger La durée de la formation sur le terrain ; une journée d'exercice au Centre Ain El Aouda n'est pas assez suffisante pour maîtriser les outils nécessaires pour le travail.

Phase 3 : Réalisation de la formation

- Rédiger un cahier de charges pour les formateurs internes à l'instar des formations qui sont réalisées à l'externe ;
- Développer d'autres méthodes pédagogiques qui doivent correspondre au type d'apprentissage visé et au niveau d'apprentissage, tel que la simulation à travers :
 - Les cas pratiques ;
 - Les quizz ;
 - Les jeux pédagogiques ;
- Il serait préférable de ne pas faire d'exposés didactiques de plus de 2 heures et d'alterner les exposés par des activités afin de maintenir l'attention des participants à la formation

Ainsi, l'utilisation d'une variété de techniques de communication et de présentation, même au cours d'une seule séance, permet d'attirer l'attention des participants, maintenir un haut niveau d'énergie et leur intérêt, et permet aussi d'éviter un style monotone de présentation ;

- Instaurer un système d'évaluation au cours de la réalisation de la formation du cours, pour maîtriser mieux le contenu de la formation à savoir :
 - Des pré-évaluations pour évaluer le niveau et les connaissances des participants à la formation ;
 - Des questionnaires au cours de chaque journée de formation, pour connaître la progression ;
 - Des post-évaluations à la fin de formation pour comparer les acquis des participants avant et après la formation s'assurer du bon déroulement de la formation.

Phase 4 : Evaluation de la formation

De même que pour l'analyse, la conception et la réalisation, l'évaluation est une opération aussi importante. De ce fait, il faudrait :

- Instaurer une culture d'évaluation afin d'éviter la résistance des personnes évaluées ;
- Assurer un suivi avec les différents acteurs de la formation en garantissant un prolongement de la formation par le biais du suivi qui a pour principaux objectifs : l'application, la généralisation et la capitalisation ;
- Adapter les fiches d'évaluation en fonction du niveau des candidats qui participent à la formation et préfèrent les questions fermées aux questions ouvertes ;
- Clarifier les rôles entre les entités intervenantes dans cette opération ;
- Il serait opportun de donner une évaluation des connaissances (test préliminaire) au début de la formation ainsi qu'une évaluation à la fin (post-test), et de procéder, enfin, à une comparaison des scores des participants à la formation ;
- Mettre à jour les fiches d'évaluation distribués à la fin de chaque session aux participants à la formation des encaisseurs ;
- Utiliser l'information provenant de l'évaluation pour déterminer quand il faut réviser la formation et afin d'améliorer la qualité de la formation ;
- Organiser une rencontre entre les responsables des quatre entités chargées de la formation des encaisseurs et qui interviennent dans le processus d'ingénierie de formation après la formation des encaisseurs pour rendre compte des principaux dysfonctionnements dans la gestion de chaque étape du processus d'ingénierie de formation des encaisseurs ;
- Introduire l'évaluation de l'impact de la formation des encaisseurs sur le terrain vu l'importance de l'investissement consacré à cette formation ;
- Utiliser les outils nécessaires dans la mesure de l'impact de la formation sur les encaisseurs tel que les entretiens d'évaluation avec les encaisseurs ou les questionnaires
- Assurer un suivi régulier de la formation des encaisseurs puisqu'il constitue le point faible de la formation des encaisseurs.

5 SYNTHÈSE, CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Tout au long de notre recherche, deux principaux objectifs ont été assignés, le premier portait sur le cadre théorique de l'ingénierie de la formation en milieu organisationnel. Le second résidait dans l'analyse de la gestion du processus d'ingénierie formation des encaisseurs au sein de l'ONEP qui forme notre terrain d'étude.

Pour réaliser ces objectifs, nous avons essayé sur le plan théorique de clarifier les concepts de l'ingénierie et la formation, l'évaluation et les ambiguïtés sur le sujet de l'évaluation de la formation. Nous avons, également, souligné les fondements théoriques de la démarche de l'ingénierie de la formation.

Sur le plan méthodologique, un effort d'analyse de l'existant a été engagé par le recours à deux instruments de recherches : l'entrevue semi-structurée et l'analyse complémentaire. L'utilisation de ces deux outils nous a fourni un gisement des données et des informations sur le sujet. Cette masse d'information a été analysée et interprétée selon les axes de base du guide d'entretien.

Ainsi, en se référant au développement de notre partie théorique, en puisant dans une littérature multi variée, tout en prenant en compte les résultats de notre évaluation du processus de formation des encaisseurs, nous avons pu constater que la question de l'évaluation de la formation des encaisseurs au sein de l'ONEP resterait un problème épineux dans la mesure où elle exigerait plusieurs avancées dans le but d'assurer l'amélioration de la gestion du processus de la formation des encaisseurs au sein de l'Office.

Au terme de notre travail au cours duquel, nous avons beaucoup appris, nous pouvons affirmer que cette étude a été pour nous l'occasion de comprendre plus en profondeur et d'appliquer en pratique les outils et techniques d'évaluation de la formation.

Dans la phase pratique de cette étude, nous avons eu l'occasion de faire la prise de connaissance de l'office et de la réalité de la conduite du processus de formation des encaisseurs. Ainsi, dans un premier temps, nous avons procédé d'abord à une description du processus de la formation des encaisseurs, puis à une étude comparative des rôles des acteurs intervenants dans le processus de formation des encaisseurs.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une évaluation préliminaire du processus de formation des encaisseurs afin de dégager les points forts et les faiblesses du système de formation au sein de l'office. Enfin, nous avons procédé à une analyse des faiblesses du processus de formation dans le but de proposer des recommandations afin de garantir l'amélioration du processus de formation des encaisseurs au sein de l'ONEP.

Par ailleurs, plusieurs voies de recherches dérivent de notre étude. L'axe de recherche le plus important concerne les niveaux et les moments d'évaluation de la formation ; des recherches futures pourraient intégrer d'autres leviers d'évaluation et assurer une continuité du processus d'ingénierie de la formation. Cela permettrait de mieux appréhender les résultats de la formation.

REFERENCES

- [1] Abraham PAIN, Evaluer les actions de formation, édition organisation ;
- [2] Abraham PAIN, Ingénierie de la formation, état des lieux, collection défi-formation.
- [3] Alain MEIGNANT, Manager la formation, Editions liaisons ;
- [4] Benjamin CHAMINADE, Ressources Humaines et compétence dans une démarche qualité, Edition AFNOR, 2003 ;
- [5] Christiane BOSMAN, François-Marie Gérard, Xavier Rogiers, quel avenir pour les compétences ?, Edition de Boeck ;
- [6] Christopher PARMENTIER, l'essentiel de la formation, Edition organisation ;
- [7] Dimitri WEISS, la fonction ressources humaines, Edition organisation ;
- [8] Gérard SEGUIN, gestion opérationnelle des équipes, Edition d'organisation ;
- [9] Guy le BOTERF, ingénierie et évaluation des compétences, édition d'organisation ;
- [10] Jean Marie de PERETTI, Ressources humaines et gestion du personnel, édition d'organisation ;
- [11] Jean Marie de PERETTI, Gestion des ressources humaines, Edition d'organisation ;
- [12] Jacques SOYER, la fonction formation, édition d'organisation ;
- [13] Loïc CADIN, Francis Guérin, Frédérique PIGEYRE, Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, Édition DUNOD ;
- [14] Marc Dennery, Piloter un projet de formation, collection « formation permanente », éditeur, Paris ;
- [15] Pierre MASSOT, Daniel FEISTHAMMEL, pilotage des compétences et de la formation, Edition AFNOR ;
- [16] Thierry ARDOUIN, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Edition dunod ;
- [17] Thierry ARDOUIN, Sylvain LACAILLE, l'audit de formation, Édition d'organisation.
- [18] www.onep.ma
- [19] www.onep.intra