

Influence de la Formation Professionnelle Continue sur la qualité du travail dans les institutions de sécurité sociale au Mali : Cas de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS).

Influence of Continuing Professional Training on the quality of work in social security institutions in Mali : Case of the National Institute of Social Welfare (INPS).

Koniba COULIBALY

Enseignant- chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des Organisations (LARESMO)

Bamako, Mali.

Mahamadou TRAORE

Doctorant en Sciences de Gestion

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des Organisations (LARESMO)

Bamako, Mali.

Date de soumission : 25/05/2026

Date d'acceptation : 21/07/2026

Pour citer cet article :

COULIBALY K. & TRAORE M. (2026) «Influence de la Formation Professionnelle Continue sur la qualité du travail dans les institutions de sécurité sociale au Mali : Cas de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS)», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 765 - 802

Résumé

Dans un contexte marqué par les transformations technologiques, organisationnelles et institutionnelles, les organisations publiques sont confrontées à la nécessité de développer continuellement les compétences de leurs ressources humaines afin d'améliorer la qualité des services offerts aux usagers. Dans les institutions de sécurité sociale, où les exigences en matière d'efficacité administrative, de fiabilité des prestations et de satisfaction des bénéficiaires sont particulièrement importantes, la formation professionnelle continue (FPC) constitue un levier stratégique de développement du capital humain. Cette recherche vise à analyser l'influence de la formation professionnelle continue sur la qualité du travail des agents de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) au Mali.

Sur le plan méthodologique, cette étude adopte une approche qualitative fondée sur une étude de cas. Les données ont été collectées auprès de treize (13) agents et responsables de l'INPS à travers des entretiens semi-directifs, complétés par une analyse documentaire des dispositifs institutionnels de formation. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique permettant d'identifier les perceptions des acteurs, les pratiques existantes et les effets de la formation sur les comportements professionnels.

Les résultats montrent que la formation professionnelle continue est perçue par les agents comme un instrument essentiel d'acquisition des connaissances, de renforcement des compétences et d'adaptation aux évolutions professionnelles. L'étude révèle que les actions de formation mises en œuvre au sein de l'INPS contribuent à améliorer la qualité du travail à travers une meilleure maîtrise des procédures, une réduction des erreurs, une augmentation de l'efficacité professionnelle, une amélioration de la relation avec les assurés et un renforcement du professionnalisme des agents. Toutefois, les résultats mettent également en évidence plusieurs limites, notamment l'irrégularité des formations, l'insuffisance du suivi post-formation, l'absence de recyclage systématique et la nécessité d'une meilleure adéquation entre les contenus de formation et les besoins réels des postes.

Cette recherche met en évidence que l'impact de la formation professionnelle continue dépend non seulement des actions de formation elles-mêmes, mais également des conditions organisationnelles favorisant le transfert des apprentissages et leur intégration dans les pratiques professionnelles. Elle souligne ainsi la nécessité pour l'INPS de développer une politique stratégique et permanente de gestion des compétences intégrant l'analyse des besoins, la planification des formations, l'évaluation des résultats et l'accompagnement des agents.

Mots-clés : Formation professionnelle continue ; Gestion des ressources humaines ; Capital humain ; Qualité du travail ; Développement des compétences ; Performance organisationnelle ; Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) ; Mali.

Abstract

In a context characterized by technological, organizational, and institutional transformations, public organizations are increasingly required to develop the skills of their human resources in order to improve the quality of services provided to users. In social security institutions, where administrative efficiency, reliability of benefits, and user satisfaction are major challenges, continuing professional training (CPT) represents a strategic lever for human capital development. This research aims to analyze the influence of continuing professional training on the quality of work performed by employees of the National Social Welfare Institute (INPS) in Mali.

Methodologically, the study adopts a qualitative approach based on a case study. Data were collected from thirteen (13) employees and managers of INPS through semi-structured interviews, supplemented by documentary analysis of institutional training mechanisms. The collected data were analyzed using thematic content analysis in order to identify actors' perceptions, existing practices, and the effects of training on professional behaviors.

The findings show that continuing professional training is perceived by employees as an essential tool for acquiring knowledge, strengthening skills, and adapting to professional changes. The study reveals that training activities implemented at INPS contribute to improving work quality through better mastery of procedures, reduction of errors, increased professional efficiency, improved relationships with social security beneficiaries, and enhanced professional confidence. However, the results also highlight several limitations, including irregular training activities, insufficient post-training follow-up, lack of systematic refresher courses, and inadequate alignment between training content and actual job requirements.

This research demonstrates that the effectiveness of continuing professional training depends not only on training activities themselves but also on organizational conditions facilitating knowledge transfer and integration into professional practices. It emphasizes the need for INPS to develop a strategic and permanent skills management policy based on needs assessment, training planning, outcome evaluation, and employee support.

Keywords : Continuing professional training; Human resource management; Human capital; Work quality; Skills development; Organizational performance; National Social Welfare Institute; Mali.

Introduction

Les transformations profondes qui caractérisent actuellement le monde du travail résultent de multiples facteurs, notamment les avancées technologiques, la mondialisation des économies, la digitalisation croissante des processus organisationnels et l'évolution permanente des exigences en matière de performance et de qualité des services. Ces mutations ont profondément modifié les modes de fonctionnement des organisations et ont renforcé la place stratégique accordée à la gestion des ressources humaines (GRH). Désormais, les organisations ne peuvent plus se limiter à une logique de gestion administrative du personnel ; elles doivent développer des capacités internes d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage continu afin de maintenir leur efficacité et leur compétitivité. Dans cette perspective, le développement des compétences des employés apparaît comme un facteur déterminant de la performance organisationnelle (Becker, 1964).

L'approche du capital humain développée par Becker (1964) constitue l'un des principaux fondements théoriques permettant d'expliquer l'importance stratégique de la formation dans les organisations. Selon cette approche, les connaissances, les compétences et les expériences acquises par les individus représentent des investissements susceptibles d'accroître leur productivité et leur contribution à la création de valeur organisationnelle. Ainsi, la formation professionnelle ne doit plus être perçue comme une simple opération destinée à transmettre des connaissances techniques, mais comme un investissement stratégique permettant de renforcer les capacités individuelles et collectives. Elle contribue au développement des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être nécessaires à l'adaptation des salariés aux changements de leur environnement professionnel.

Dans cette logique, la formation professionnelle continue (FPC) occupe une place centrale dans les politiques modernes de gestion des ressources humaines. Elle constitue un mécanisme permettant aux organisations d'actualiser les compétences de leurs employés, d'accompagner les transformations institutionnelles et d'améliorer durablement la qualité des prestations fournies. La FPC désigne l'ensemble des actions d'apprentissage entreprises par des personnes déjà engagées dans la vie professionnelle afin de maintenir, développer ou renouveler leurs compétences. Elle représente ainsi un outil essentiel d'apprentissage organisationnel, de professionnalisation des agents et d'amélioration des pratiques professionnelles.

Les organisations publiques, particulièrement celles chargées de la protection sociale, sont fortement concernées par ces enjeux. Les institutions de sécurité sociale exercent des missions essentielles liées à la couverture des risques sociaux, à la gestion des pensions, au versement

des prestations sociales et à l'accompagnement des populations vulnérables. Leur performance dépend largement de la capacité de leurs agents à maîtriser les procédures administratives, à appliquer efficacement les réglementations en vigueur et à répondre aux attentes croissantes des usagers. Dans ce contexte, la qualité du travail des employés constitue une dimension fondamentale de la performance institutionnelle, car elle influence directement la satisfaction des bénéficiaires, la confiance accordée à l'institution et l'efficacité globale du service public. La qualité du travail dans les institutions de sécurité sociale repose sur plusieurs dimensions complémentaires, notamment la maîtrise des compétences techniques, la fiabilité des opérations administratives, la rapidité d'exécution des tâches, la capacité d'adaptation aux innovations technologiques et réglementaires, ainsi que l'engagement professionnel des agents. Toutefois, ces dimensions demeurent étroitement liées à la capacité des employés à actualiser régulièrement leurs connaissances et à développer de nouvelles compétences. Dès lors, la formation professionnelle continue apparaît comme un levier stratégique susceptible d'améliorer la qualité du travail et de renforcer la performance des institutions publiques.

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2019), l'apprentissage tout au long de la vie constitue un facteur essentiel de développement du capital humain, car il favorise l'employabilité, la productivité et l'amélioration de la qualité des services. De même, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2018) souligne que l'investissement dans les compétences représente un déterminant majeur de l'innovation organisationnelle et de la capacité d'adaptation des institutions face aux mutations économiques et sociales. Ces travaux mettent en évidence le rôle stratégique de la formation continue dans l'amélioration des performances individuelles et collectives.

Cependant, malgré l'importance reconnue de la formation professionnelle continue, son influence réelle sur la qualité du travail demeure encore insuffisamment documentée, notamment dans les administrations publiques des pays en développement. Dans plusieurs organisations africaines, des programmes de formation sont régulièrement mis en œuvre, mais leur contribution effective à l'amélioration des pratiques professionnelles, à l'évolution des comportements au travail et à la qualité des services reste difficile à apprécier. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation : l'insuffisante analyse des besoins en formation, l'écart entre les contenus proposés et les réalités professionnelles, l'absence de dispositifs d'évaluation des effets de la formation ou encore le manque d'accompagnement des agents après leur participation aux sessions de formation.

Cette problématique apparaît particulièrement pertinente dans le contexte malien, où les institutions de sécurité sociale sont confrontées à des défis majeurs liés à la modernisation administrative, à la transformation numérique, à l'évolution des besoins des assurés et à l'amélioration continue de la qualité des prestations sociales. Dans ce cadre, l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) représente un terrain d'étude particulièrement intéressant. En tant qu'acteur central du système de protection sociale au Mali, l'INPS doit constamment renforcer les capacités de ses agents afin d'assurer une meilleure efficacité administrative et une amélioration continue des services offerts aux usagers.

Bien que l'INPS ait engagé différentes initiatives en matière de développement des compétences, la question de l'efficacité réelle de ces actions de formation sur la qualité du travail des agents demeure posée. Il apparaît donc nécessaire d'analyser dans quelle mesure les dispositifs de formation professionnelle continue contribuent effectivement au renforcement des compétences, à l'amélioration de la motivation des employés et à l'accroissement de la performance professionnelle. Cette interrogation constitue une lacune scientifique et managériale dans la mesure où les recherches portant spécifiquement sur le lien entre formation continue et qualité du travail dans les institutions de sécurité sociale africaines restent encore limitées.

Ainsi, cette recherche intitulée « **Influence de la Formation Professionnelle Continue sur la qualité du travail dans les institutions de sécurité sociale au Mali : cas de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS)** » vise à analyser l'impact des pratiques de formation continue sur la qualité du travail des agents. Elle cherche à comprendre si les investissements réalisés dans le développement des compétences permettent réellement d'améliorer les pratiques professionnelles, la motivation des employés et l'efficacité des services institutionnels.

La question centrale qui guide cette recherche est formulée comme suit :

Dans quelle mesure la formation professionnelle continue influence-t-elle la qualité du travail des agents de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) au Mali ?

Cette question principale se décline en trois questions spécifiques :

- Quels sont les dispositifs, pratiques et stratégies de formation professionnelle continue mis en œuvre au sein de l'INPS ?
- Dans quelle mesure les formations suivies influencent-elles le développement des compétences, la motivation et le rendement des agents ?
- Quelle relation existe-t-il entre la formation professionnelle continue et les différentes dimensions de la qualité du travail au sein de l'INPS ?

L'objectif général de cette recherche est d'**analyser l'influence de la formation professionnelle continue sur la qualité du travail des agents de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) au Mali.**

De manière spécifique, cette étude vise à :

- identifier les dispositifs, pratiques et stratégies de formation professionnelle continue développés au sein de l'INPS ;
- analyser les effets des formations continues sur le développement des compétences, la motivation et le rendement professionnel des agents ;
- examiner la relation entre la formation professionnelle continue et l'amélioration de la qualité du travail ;
- proposer des recommandations susceptibles d'améliorer l'efficacité des politiques de formation continue dans les institutions de sécurité sociale.

Cette recherche présente un double intérêt, à la fois théorique et pratique. Sur le plan théorique, elle contribue aux travaux en gestion stratégique des ressources humaines en approfondissant l'analyse du lien entre développement des compétences, formation professionnelle continue et performance individuelle dans les organisations publiques. Elle participe également à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels la formation peut constituer un facteur d'amélioration de la qualité du travail.

Sur le plan pratique, cette étude fournit aux responsables de l'INPS et aux gestionnaires des ressources humaines des éléments d'analyse permettant d'améliorer la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de formation. Les résultats attendus pourront également servir de référence pour d'autres institutions publiques et parapubliques confrontées aux mêmes défis de professionnalisation des agents, de modernisation administrative et d'amélioration de la qualité des services.

En définitive, cette recherche s'inscrit dans une perspective d'analyse des conditions permettant de transformer la formation professionnelle continue en un véritable outil stratégique de développement des compétences, d'amélioration de la qualité du travail et de modernisation des institutions de sécurité sociale au Mali.

1. Cadre théorique et revue de la littérature

1.1. Cadre théorique de la recherche

L'analyse de l'influence de la formation professionnelle continue (FPC) sur la qualité du travail des agents de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) s'inscrit dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Cette approche considère les ressources humaines non plus comme une simple composante administrative de l'organisation, mais

comme une ressource stratégique susceptible de générer des avantages durables à travers le développement des compétences, l'engagement des employés et l'amélioration des performances individuelles et organisationnelles.

Plusieurs approches théoriques permettent d'expliquer la relation entre la formation professionnelle continue et la qualité du travail. La présente recherche mobilise principalement quatre cadres théoriques complémentaires : la théorie du capital humain, la théorie des ressources et compétences, la théorie de l'apprentissage organisationnel et l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines.

1.1.1. La théorie du capital humain : la formation comme investissement stratégique

La théorie du capital humain développée par Becker (1964) constitue le principal fondement théorique de cette recherche. Selon cette approche, les connaissances, les compétences, les aptitudes et les expériences acquises par les individus représentent un capital immatériel susceptible d'accroître leur productivité et leur contribution à la performance organisationnelle. Contrairement à une vision traditionnelle considérant la formation comme une dépense nécessaire au fonctionnement administratif, la théorie du capital humain l'appréhende comme un investissement générateur de valeur. Les organisations qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés augmentent leur capacité d'innovation, leur efficacité opérationnelle et leur aptitude à répondre aux changements de leur environnement. Dans cette perspective, la formation professionnelle continue permet aux agents de renforcer leurs compétences techniques, comportementales et organisationnelles. Elle contribue notamment à :

- améliorer la maîtrise des procédures professionnelles ;
- développer les capacités d'adaptation aux changements réglementaires et technologiques ;
- renforcer l'autonomie dans la réalisation des tâches ;
- accroître la motivation et l'engagement professionnel.

Appliquée aux institutions de sécurité sociale, cette théorie permet d'expliquer que la qualité des prestations fournies aux assurés dépend largement du niveau de qualification et d'actualisation des connaissances des agents. Ainsi, les investissements réalisés par l'INPS dans la formation continue peuvent être considérés comme un moyen d'améliorer le capital humain institutionnel et, par conséquent, la qualité du travail.

1.1.2. La théorie des ressources et compétences : les compétences comme avantage organisationnel

La théorie des ressources et compétences (*Resource-Based View – RBV*) développée notamment par Wernerfelt (1984) et Barney (1991) considère que la performance durable d'une organisation repose sur sa capacité à développer et valoriser des ressources internes difficiles à imiter.

Selon Barney (1991), les ressources organisationnelles peuvent constituer une source d'avantage compétitif lorsqu'elles répondent aux critères VRIN : elles doivent être valorisables, rares, difficilement imitables et non substituables. Dans cette perspective, les compétences individuelles et collectives des employés représentent des ressources stratégiques essentielles. La formation professionnelle continue participe directement à la construction de ces ressources internes. Elle permet aux organisations de développer des compétences spécifiques adaptées à leurs missions et à leurs contraintes institutionnelles. Dans une institution publique comme l'INPS, les compétences développées par les agents dans les domaines de la réglementation sociale, de la gestion administrative, de la relation avec les assurés ou encore de l'utilisation des outils numériques constituent des ressources essentielles pour améliorer la qualité du service public.

Ainsi, cette théorie permet d'expliquer que la formation continue ne produit pas seulement des effets individuels ; elle contribue également à renforcer les capacités organisationnelles et la performance institutionnelle.

1.1.3. La théorie de l'apprentissage organisationnel : la formation comme processus de transformation des pratiques

La théorie de l'apprentissage organisationnel développée par Argyris et Schön (1978), puis approfondie par Senge (1990), met l'accent sur la capacité des organisations à produire, diffuser et intégrer de nouvelles connaissances.

Selon cette approche, une organisation performante est une organisation apprenante, c'est-à-dire une organisation capable d'adapter ses pratiques grâce à l'acquisition permanente de nouveaux savoirs. L'apprentissage organisationnel ne repose pas uniquement sur les individus ; il implique également les processus collectifs permettant de transformer les connaissances individuelles en compétences organisationnelles.

Dans ce cadre, la formation professionnelle continue constitue un mécanisme essentiel d'apprentissage. Elle favorise :

- l'actualisation permanente des connaissances ;
- le partage des expériences professionnelles ;
- l'amélioration des méthodes de travail ;
- l'innovation dans les pratiques administratives.

Pour une institution comme l'INPS, confrontée aux évolutions réglementaires, numériques et sociales, la capacité d'apprentissage constitue une condition essentielle d'amélioration continue de la qualité des services.

1.1.4. L'approche stratégique de la gestion des ressources humaines : alignement entre formation et performance

L'approche stratégique de la gestion des ressources humaines développée par Wright et McMahan (1992) considère que les pratiques RH doivent être alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Dans cette perspective, la formation professionnelle continue constitue une pratique RH stratégique lorsqu'elle répond aux besoins réels de l'organisation et contribue directement à l'amélioration des performances.

Selon cette approche, l'efficacité d'une politique de formation dépend de plusieurs facteurs :

- l'identification préalable des besoins en compétences ;
- l'adéquation entre les contenus de formation et les exigences professionnelles ;
- la qualité des dispositifs pédagogiques ;
- l'accompagnement des agents après la formation ;
- l'évaluation des effets de la formation sur les performances.

Ainsi, la formation ne produit des résultats significatifs que lorsqu'elle est intégrée dans une politique globale de développement des ressources humaines.

1.2. Revue de la littérature

1.2.1. La formation professionnelle continue : définition et dimensions

La formation professionnelle continue désigne l'ensemble des activités d'apprentissage organisées après l'entrée dans la vie professionnelle afin de permettre aux individus d'acquérir, de maintenir ou de développer leurs compétences.

Selon Armstrong (2020), la formation constitue un processus planifié visant à améliorer les connaissances, les capacités et les comportements nécessaires à l'exercice efficace d'une fonction professionnelle. Elle représente ainsi un instrument majeur de développement des ressources humaines.

Les travaux de la littérature distinguent généralement plusieurs dimensions de la formation continue :

a) L'identification des besoins de formation

La pertinence d'une formation dépend d'abord de la capacité de l'organisation à identifier les écarts entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires. Une analyse insuffisante des besoins peut conduire à des formations peu adaptées aux réalités professionnelles.

Goldstein et Ford (2002) soulignent que l'analyse des besoins constitue une étape fondamentale permettant d'assurer l'efficacité des programmes de formation.

b) La qualité des contenus et des méthodes pédagogiques

L'efficacité d'une formation dépend également de la pertinence des contenus, des méthodes pédagogiques utilisées et de l'adaptation des apprentissages aux situations professionnelles réelles.

Les formations basées sur des approches pratiques, participatives et contextualisées favorisent davantage le transfert des connaissances vers les situations de travail.

c) Le transfert des acquis de formation

Le transfert des apprentissages constitue un enjeu majeur dans l'évaluation de la formation. Baldwin et Ford (1988) montrent que l'efficacité d'une formation dépend de la capacité des employés à appliquer les connaissances acquises dans leur environnement professionnel.

Ainsi, une formation peut être considérée comme efficace non seulement lorsque les participants acquièrent de nouvelles connaissances, mais surtout lorsque ces connaissances améliorent concrètement leurs pratiques professionnelles.

1.2.2. La qualité du travail : concept et dimensions

La qualité du travail constitue un concept multidimensionnel qui renvoie à la manière dont les employés réalisent leurs missions conformément aux attentes organisationnelles.

Dans la littérature en gestion des ressources humaines, la qualité du travail est généralement associée à plusieurs dimensions :

a) La compétence professionnelle

Elle correspond à la capacité d'un employé à mobiliser efficacement ses connaissances, ses aptitudes techniques et son expérience pour réaliser ses missions.

Dans les institutions de sécurité sociale, cette dimension concerne notamment la maîtrise des procédures administratives, la connaissance des textes réglementaires et la capacité à traiter efficacement les dossiers des assurés.

b) La productivité et le rendement professionnel

La productivité individuelle désigne la capacité d'un agent à produire des résultats attendus dans les délais impartis tout en respectant les exigences de qualité.

Les travaux de Huselid (1995) montrent que les pratiques RH, notamment la formation, peuvent influencer positivement la productivité des employés.

c) L'adaptation et l'innovation professionnelle

Dans un environnement marqué par les changements technologiques et institutionnels, la capacité d'adaptation devient une dimension essentielle de la qualité du travail.

La formation continue permet aux agents de développer leur capacité à intégrer de nouveaux outils, procédures et méthodes de travail.

d) L'engagement et la motivation

Plusieurs recherches montrent que la formation peut renforcer le sentiment de reconnaissance des employés et favoriser leur engagement organisationnel.

Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), lorsque l'organisation investit dans le développement de ses employés, ces derniers peuvent développer une attitude positive envers leur employeur et accroître leur implication professionnelle.

1.2.3. Relation entre formation professionnelle continue et qualité du travail

La littérature scientifique établit globalement une relation positive entre la formation professionnelle continue et l'amélioration de la performance individuelle.

Les recherches de Noe (2017) indiquent que les programmes de formation efficaces contribuent au développement des compétences, à l'amélioration des comportements professionnels et à l'accroissement de la performance.

De même, Aguinis et Kraiger (2009) montrent que la formation produit des effets positifs à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel et sociétal. Au niveau individuel, elle améliore les connaissances et les compétences ; au niveau organisationnel, elle favorise l'efficacité opérationnelle et l'innovation.

Dans le secteur public, la formation continue revêt une importance particulière car elle contribue à renforcer la capacité administrative des institutions et à améliorer la qualité des services offerts aux citoyens.

Toutefois, plusieurs auteurs soulignent que la relation entre formation et performance n'est pas automatique. Elle dépend notamment :

- de la pertinence des formations proposées ;

- du soutien organisationnel ;
- des conditions de transfert des acquis ;
- de l'évaluation des résultats obtenus.

Ainsi, l'impact réel de la formation professionnelle continue doit être analysé en tenant compte du contexte organisationnel spécifique.

1.3. Modèle conceptuel de la recherche

À partir des fondements théoriques et des résultats de la littérature, cette recherche propose un modèle conceptuel mettant en relation :

Variable indépendante : Formation Professionnelle Continue

Dimensions :

- identification des besoins de formation ;
- pertinence des contenus ;
- méthodes pédagogiques ;
- accompagnement post-formation ;
- évaluation des formations.

Variables médiatrices : Développement des compétences et motivation des agents

Dimensions :

- amélioration des connaissances ;
- maîtrise des procédures ;
- engagement professionnel ;
- confiance dans les capacités professionnelles.

Variable dépendante : Qualité du travail

Dimensions :

- efficacité professionnelle ;
- rapidité d'exécution ;
- fiabilité des prestations ;
- satisfaction des usagers ;
- capacité d'adaptation.

1.4. Proposition de recherche

À partir de ce cadre théorique, la proposition générale suivante peut être formulée :

P1 : La formation professionnelle continue influence positivement la qualité du travail des agents de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) au Mali.

Cette proposition générale peut être déclinée en sous-propositions :

P1a : L'adéquation des formations aux besoins professionnels améliore les compétences des agents.

P1b : Le développement des compétences issues de la formation continue contribue à l'amélioration du rendement professionnel.

P1c : La formation professionnelle continue renforce la motivation et l'engagement des agents.

P1d : L'amélioration des compétences et de la motivation favorise une meilleure qualité du travail au sein de l'INPS.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétative visant à comprendre la manière dont les acteurs organisationnels perçoivent et expliquent l'influence de la formation professionnelle continue (FPC) sur la qualité du travail au sein de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) au Mali.

Le choix d'une approche qualitative se justifie par la nature du phénomène étudié. En effet, l'impact d'une politique de formation ne peut être appréhendé uniquement à travers des indicateurs quantitatifs tels que le nombre de formations réalisées, le volume horaire consacré à l'apprentissage ou le taux de participation des agents. Il nécessite également une compréhension approfondie des expériences vécues par les acteurs, de leurs perceptions, de leurs pratiques professionnelles et des conditions organisationnelles favorisant ou limitant le transfert des acquis de formation.

Selon Bryman (2016), l'approche qualitative repose sur une perspective interprétative selon laquelle les phénomènes sociaux doivent être étudiés à partir du sens que les individus leur attribuent dans leur contexte d'action. Cette approche permet ainsi d'analyser les mécanismes sociaux et organisationnels qui expliquent les relations entre les pratiques de formation continue et les transformations observées dans les comportements professionnels.

Dans le cadre de cette recherche, l'approche qualitative apparaît particulièrement pertinente dans la mesure où l'efficacité de la formation professionnelle continue dépend de plusieurs facteurs non directement mesurables : l'adéquation des formations aux besoins réels des agents, la pertinence des contenus pédagogiques, la qualité de l'accompagnement, les possibilités d'application des connaissances acquises et le soutien organisationnel.

Ainsi, cette étude ne cherche pas uniquement à établir l'existence d'une relation entre formation continue et qualité du travail, mais à comprendre **comment et dans quelles conditions** la formation professionnelle continue contribue à améliorer les pratiques professionnelles des agents de l'INPS.

2.2. Design de la recherche : une étude de cas qualitative

Afin d'analyser en profondeur les interactions entre les dispositifs de formation professionnelle continue et la qualité du travail, cette recherche adopte un design fondé sur une **étude de cas qualitative** portant sur l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS).

Selon Yin (2018), l'étude de cas constitue une stratégie méthodologique appropriée lorsqu'il s'agit d'examiner un phénomène contemporain dans son contexte réel, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène étudié et son environnement organisationnel sont difficiles à dissocier.

Le recours à cette méthode permet d'explorer de manière approfondie :

- les pratiques institutionnelles de formation continue ;
- les perceptions des agents concernant l'utilité des formations suivies ;
- les changements observés dans les pratiques professionnelles ;
- les facteurs organisationnels influençant le transfert des compétences acquises.

Le choix de l'INPS comme terrain d'étude repose sur plusieurs considérations. Premièrement, l'INPS occupe une position centrale dans le système malien de protection sociale en assurant la gestion de plusieurs prestations sociales destinées aux travailleurs et aux populations couvertes. Deuxièmement, l'institution évolue dans un environnement marqué par des transformations importantes : modernisation administrative, digitalisation des services, évolution des réglementations sociales et augmentation des attentes des assurés.

Dans ce contexte, le développement continu des compétences des agents apparaît comme une condition essentielle pour maintenir la qualité des prestations et renforcer la performance institutionnelle.

2.3. Terrain et population d'étude

Le terrain empirique de cette recherche est constitué par l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) du Mali.

La population étudiée regroupe les acteurs directement impliqués dans les processus de formation professionnelle continue et dans la réalisation des activités opérationnelles de l'institution.

Elle comprend trois catégories principales d'acteurs :

- les responsables des ressources humaines et de la formation professionnelle, chargés de concevoir et d'organiser les dispositifs de développement des compétences ;
- les responsables hiérarchiques et chefs de service, capables d'apprécier les changements observés dans les pratiques professionnelles des agents ;

- les agents bénéficiaires d'actions de formation continue, qui constituent les principaux témoins des effets de la formation sur leurs activités quotidiennes.

Cette diversité des profils permet une analyse multidimensionnelle du phénomène étudié en confrontant :

- la vision stratégique et institutionnelle des responsables ;
- l'évaluation managériale des responsables opérationnels ;
- l'expérience vécue des agents formés.

2.4. Échantillonnage et caractéristiques des participants

Compte tenu de l'objectif exploratoire et compréhensif de cette recherche, un **échantillonnage qualitatif raisonné** a été retenu.

Selon Grawitz (2001), l'échantillonnage raisonné consiste à sélectionner les participants en fonction de leur capacité à fournir des informations pertinentes au regard de la problématique étudiée. Contrairement à l'échantillonnage statistique, cette méthode ne vise pas la représentativité numérique, mais la richesse et la profondeur des informations recueillies.

Les critères de sélection des participants sont les suivants :

- appartenance professionnelle à l'INPS ;
- expérience dans l'environnement institutionnel étudié ;
- implication dans les activités administratives ou opérationnelles ;
- participation antérieure à des actions de formation continue ;
- capacité à fournir une analyse critique des dispositifs existants.

L'échantillon final est composé de **treize (13) salariés de l'INPS**. Afin de garantir l'anonymat et la confidentialité des données, les participants sont désignés par des lettres alphabétiques.

Les participants présentent une diversité de profils professionnels :

Tableau 1 : Caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

Participant	Ancienneté	Fonction occupée	Domaine d'activité
A	8 ans	Chef de division	Ressources humaines / Recouvrement
B	3 ans	Agent de division accueil	Accueil
C	5 ans	Agent de contrôle	Contrôle
E	Non précisée	Agent simple	Administration
G	8 ans	Agent liquidation AMO	Assurance maladie obligatoire
U	Nouveau	Stagiaire	Juridique et contentieux
N	1 an	Inspecteur de sécurité sociale à la comptabilité	Comptabilité
O	5 ans	Contractuel	Formation
P	5 ans	Chef d'équipe enrôlement biométrique	AMO / Informatique
Q	2 ans	Agent accueil et orientation	Relation usagers
X	8 ans	Agent chargé du recouvrement	Recouvrement
Y	Non précisée	Agent	Administration
Z	15 ans	Comptable	Finance

Source : Données issues des entretiens réalisés auprès des salariés de l'INPS.

Cette diversité permet d'appréhender la formation professionnelle continue selon plusieurs perspectives fonctionnelles et hiérarchiques.

2.5. Techniques de collecte des données

La collecte des données repose sur deux principales techniques : les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire.

2.5.1. Les entretiens semi-directifs

L'entretien semi-directif constitue la principale méthode de collecte utilisée dans cette recherche.

Selon Grawitz (2001), l'entretien représente « un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé ».

Cette technique présente l'avantage de permettre aux participants d'exprimer librement leurs expériences, leurs perceptions et leurs analyses tout en garantissant une certaine homogénéité grâce à un guide d'entretien préalablement élaboré.

Les entretiens ont été structurés autour de sept axes :

1. Les caractéristiques socioprofessionnelles des participants ;
2. La perception de la formation professionnelle continue ;
3. L'expérience de participation aux actions de formation ;
4. Les effets de la formation sur les pratiques professionnelles ;
5. Les besoins actuels en matière de développement des compétences ;
6. Les limites du dispositif existant ;
7. Les recommandations d'amélioration.

Au total, les entretiens représentent une durée cumulée de **150 minutes**, soit une durée moyenne de **11,53 minutes par entretien**.

2.5.2. L'analyse documentaire

Afin de compléter les données issues des entretiens, une analyse documentaire a été réalisée à partir de documents institutionnels disponibles au sein de l'INPS.

Les documents analysés concernent notamment :

- les plans annuels de formation ;
- les rapports d'activités liés aux formations ;
- les documents relatifs à la politique de développement des compétences ;
- les supports pédagogiques utilisés lors des formations.

Cette analyse documentaire permet de confronter les discours des acteurs avec les orientations institutionnelles en matière de développement des compétences.

2.6. Méthode d'analyse des données

Les données recueillies ont été analysées selon une méthode d'**analyse de contenu thématique**.

Cette méthode est particulièrement adaptée aux recherches qualitatives portant sur les perceptions, les expériences et les représentations des acteurs.

Selon Bardin (2013), l'analyse de contenu correspond à « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances ».

Dans cette recherche, l'analyse s'est déroulée en quatre étapes principales.

2.6.1. Transcription et préparation du corpus

Les entretiens réalisés auprès des treize participants ont été retranscrits intégralement afin de constituer un corpus d'analyse.

Chaque participant a été identifié par une lettre afin de préserver la confidentialité :

(A, B, C, E, G, U, N, O, P, Q, X, Y, Z).

Le corpus comprend :

- les discours relatifs aux expériences de formation ;
- les perceptions concernant les effets sur le travail ;
- les propositions d'amélioration formulées par les agents.

Les documents institutionnels ont également été classés selon leur nature et leur fonction.

2.6.2. Codage thématique des données

Le traitement des données a reposé sur un codage mixte combinant :

- une approche déductive basée sur les concepts issus du cadre théorique ;
- une approche inductive permettant de faire émerger des thèmes nouveaux issus du terrain.

Les principales catégories d'analyse retenues sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 2 : principales catégories d'analyse retenues

Catégories	Dimensions étudiées	Indicateurs
Formation professionnelle continue	Représentation et utilité	Définition, perception, importance
Dispositifs de formation	Organisation	Fréquence, accessibilité, contenu
Participation aux formations	Expérience des agents	Formations suivies
Effets sur la qualité du travail	Changements professionnels	Productivité, réduction des erreurs
Développement des compétences	Acquisition des savoirs	Maîtrise des procédures
Besoins futurs	Attentes professionnelles	Informatique, communication, leadership
Limites du système	Contraintes	Suivi, recyclage, durée
Perspectives	Améliorations proposées	Politique structurée

Source : données issues de la grille de codage

2.7. Validité et fiabilité de la recherche

Afin d'assurer la rigueur scientifique de cette étude qualitative, plusieurs critères ont été pris en compte.

La crédibilité

Elle repose sur :

- la diversité des profils interrogés ;
- la confrontation des différents points de vue ;
- la triangulation des sources de données.

La fiabilité

Elle est assurée par :

- l'utilisation d'un guide d'entretien structuré ;
- la conservation des traces du processus d'analyse ;
- l'application d'une procédure systématique de codage.

La saturation théorique

La collecte des données a été guidée par le principe de saturation théorique. Celle-ci est atteinte lorsque les nouveaux entretiens n'apportent plus d'informations significativement nouvelles pour enrichir l'analyse.

2.8. Considérations éthiques

Cette recherche respecte les principes fondamentaux de l'éthique scientifique en sciences sociales.

Les mesures suivantes ont été appliquées :

- participation volontaire des enquêtés ;
- information préalable sur les objectifs de la recherche ;
- anonymisation des participants ;
- confidentialité des informations recueillies ;
- utilisation exclusive des données à des fins scientifiques.

Conclusion méthodologique

Cette méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas approfondie de l'INPS permet d'analyser les mécanismes par lesquels la formation professionnelle continue influence la qualité du travail des agents. Le recours aux entretiens semi-directifs, à l'analyse documentaire et à l'analyse thématique offre une compréhension fine des relations entre développement des compétences, pratiques professionnelles et performance institutionnelle.

Cette démarche constitue ainsi une base empirique solide pour présenter et discuter les résultats relatifs à l'influence de la formation professionnelle continue sur la qualité du travail au sein de l'Institut National de Prévoyance Sociale du Mali.

3. Présentation des résultats de la recherche

L'analyse des données empiriques issues des entretiens semi-directifs réalisés auprès des agents et responsables de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) a permis d'identifier plusieurs résultats relatifs à l'influence de la formation professionnelle continue (FPC) sur la qualité du travail. Le traitement des données selon une approche d'analyse de contenu thématique a fait émerger six dimensions principales : la perception de la formation professionnelle continue, les dispositifs existants au sein de l'INPS, les effets de la formation sur les pratiques professionnelles, les besoins en développement des compétences, les limites du système actuel et les attentes relatives à une politique institutionnelle structurée de formation.

Les résultats montrent une perception globalement positive de la formation continue par les agents. Toutefois, ils mettent également en évidence certaines insuffisances organisationnelles qui limitent son impact optimal sur l'amélioration durable de la qualité du travail.

3.1. Une connaissance satisfaisante et une perception positive de la formation professionnelle continue

Le premier résultat issu de l'analyse des entretiens concerne la compréhension qu'ont les agents de la notion de formation professionnelle continue. L'ensemble des participants interrogés déclarent avoir une connaissance relativement claire de ce concept et reconnaissent son importance dans le développement de leurs compétences professionnelles.

Les discours recueillis montrent que les agents associent principalement la formation continue à un processus permettant :

- l'acquisition de nouvelles connaissances ;
- l'amélioration des compétences professionnelles ;
- l'adaptation aux évolutions du poste de travail ;
- l'amélioration des méthodes et pratiques professionnelles.

Ainsi, la formation n'est pas uniquement perçue comme une obligation institutionnelle, mais comme un véritable outil de développement professionnel et d'amélioration individuelle.

Un participant souligne :

« La formation permet à l'agent de mieux comprendre son travail, de corriger certaines insuffisances et de mieux répondre aux attentes des assurés. »

Cette perception traduit une reconnaissance de la dimension stratégique de la formation professionnelle continue. Les agents considèrent que l'évolution permanente de

l'environnement professionnel, notamment les changements réglementaires et technologiques, nécessite une actualisation régulière des connaissances.

Les résultats indiquent donc que la formation professionnelle continue bénéficie d'une forte légitimité auprès des acteurs internes de l'INPS. Elle est considérée comme un facteur essentiel d'amélioration des compétences et d'adaptation professionnelle.

3.2. Des dispositifs de formation existants, mais une organisation encore perfectible

L'analyse des données révèle que l'INPS dispose effectivement de plusieurs dispositifs de formation destinés au développement des compétences de ses agents.

Les participants mentionnent différentes catégories d'actions de formation, notamment :

- les formations techniques liées aux missions professionnelles ;
- les stages probatoires ;
- les formations relatives à l'accueil et à l'orientation des assurés ;
- les formations portant sur les outils informatiques ;
- les formations liées aux procédures administratives et réglementaires.

Ces actions témoignent d'une volonté institutionnelle d'accompagner les agents dans l'évolution de leurs missions.

Cependant, les résultats montrent également que ces dispositifs restent encore insuffisamment structurés. Plusieurs participants soulignent le caractère ponctuel et irrégulier des formations organisées.

Les principales insuffisances relevées concernent :

- l'absence d'une programmation annuelle clairement connue des agents ;
- l'accès inégal aux opportunités de formation ;
- une approche parfois davantage corrective qu'anticipative ;
- une faible individualisation des parcours de formation selon les besoins des postes.

Un participant affirme :

« Les formations existent, mais elles ne concernent pas toujours tous les agents qui en ont besoin. Certains bénéficient régulièrement de formations, alors que d'autres attendent longtemps avant d'être sélectionnés. »

Ces résultats montrent que l'INPS dispose d'une base institutionnelle favorable au développement des compétences, mais que l'efficacité globale du dispositif dépend encore d'une meilleure planification stratégique et d'une plus grande équité dans l'accès aux formations.

3.3. Une influence positive de la formation professionnelle continue sur la qualité du travail

L'un des principaux résultats de cette recherche concerne l'influence positive perçue de la formation professionnelle continue sur la qualité du travail des agents.

Les participants ayant bénéficié d'actions de formation déclarent observer des améliorations significatives dans leurs pratiques professionnelles. Ces effets se manifestent à travers plusieurs dimensions.

3.3.1. Une réduction des erreurs professionnelles

Les entretiens montrent que la formation contribue à améliorer la maîtrise des procédures et à réduire les erreurs dans l'exécution des tâches.

Les agents expliquent que les formations leur permettent de mieux comprendre les règles professionnelles, les procédures administratives et les exigences liées à leurs fonctions.

La formation apparaît ainsi comme un mécanisme de sécurisation des pratiques professionnelles.

Cette amélioration concerne particulièrement les activités nécessitant une forte précision administrative, telles que :

- le traitement des dossiers des assurés ;
- la liquidation des prestations sociales ;
- le contrôle administratif ;
- le recouvrement des cotisations sociales.

3.3.2. Une amélioration de la maîtrise des procédures professionnelles

Les résultats indiquent que la formation continue joue un rôle important dans l'actualisation des connaissances professionnelles.

Les agents déclarent que les formations leur permettent :

- de mieux comprendre les nouvelles réglementations ;
- de maîtriser les procédures internes ;
- d'utiliser plus efficacement les outils professionnels.

Cette dimension est particulièrement importante dans une institution comme l'INPS, où les agents doivent régulièrement s'adapter aux évolutions du système de protection sociale.

3.3.3. Une augmentation de la productivité et de l'efficacité professionnelle

Les participants établissent un lien direct entre la formation et l'amélioration du rendement professionnel.

Selon leurs perceptions, un agent mieux formé est capable de :

- réaliser ses tâches avec davantage de rapidité ;
- réduire les délais de traitement ;
- utiliser efficacement les outils disponibles ;
- résoudre plus facilement les difficultés rencontrées.

Les responsables hiérarchiques interrogés confirment également que les formations contribuent indirectement à l'amélioration des performances institutionnelles grâce à une meilleure organisation du travail et une plus grande autonomie des agents.

3.3.4. Une amélioration de la relation avec les assurés

Les formations relatives à l'accueil, à la communication et à la relation avec les usagers sont particulièrement valorisées par les participants.

Les agents indiquent que ces formations favorisent :

- une meilleure écoute des assurés ;
- une communication plus claire ;
- une gestion plus efficace des réclamations ;
- une diminution des tensions liées aux incompréhensions.

Ainsi, la formation professionnelle continue contribue également à améliorer la qualité du service public rendu par l'INPS.

3.3.5. Un renforcement de la confiance et du professionnalisme des agents

Au-delà des compétences techniques, les participants soulignent également les effets psychologiques et comportementaux de la formation.

Selon eux, la formation permet de développer :

- la confiance dans leurs capacités professionnelles ;
- l'autonomie dans la prise de décision ;
- le sentiment de compétence ;
- la capacité à résoudre les problèmes.

Ces résultats montrent que la formation agit simultanément sur les dimensions cognitives, comportementales et motivationnelles du travail.

3.4. Des besoins importants en développement des compétences

L'analyse des entretiens met également en évidence l'existence de besoins persistants en matière de formation.

Les agents considèrent que les transformations de l'environnement professionnel nécessitent un renouvellement permanent des compétences.

Quatre domaines prioritaires émergent.

3.4.1. Le renforcement des compétences relationnelles

Les agents expriment le besoin d'améliorer leurs capacités de communication avec les assurés.

Les besoins concernent notamment :

- la gestion des réclamations ;
- la communication en situation difficile ;
- la gestion des conflits ;
- l'amélioration de la qualité d'accueil.

3.4.2. Le développement des compétences techniques

Les participants souhaitent bénéficier de formations davantage adaptées aux spécificités de leurs fonctions.

Les besoins identifiés concernent :

- l'actualisation des connaissances réglementaires ;
- la maîtrise des procédures internes ;
- l'approfondissement des compétences métiers.

3.4.3. La maîtrise des outils numériques

Dans un contexte de transformation digitale, les agents considèrent les compétences numériques comme indispensables.

Les besoins portent notamment sur :

- l'utilisation des logiciels professionnels ;
- la gestion électronique des documents ;
- l'adaptation aux nouveaux systèmes d'information.

3.4.4. Le développement des compétences managériales

Les responsables expriment également des besoins liés au management.

Ces besoins concernent :

- la gestion des équipes ;
- le leadership ;
- la prise de décision ;
- l'analyse stratégique.

Ces résultats montrent que les besoins de formation évoluent parallèlement aux transformations organisationnelles de l'INPS.

3.5. Des limites organisationnelles réduisant l'efficacité de la formation continue

Malgré les effets positifs reconnus, les résultats mettent en évidence plusieurs contraintes qui limitent l'impact optimal de la formation professionnelle continue.

3.5.1. Une durée parfois insuffisante des formations

Certains participants considèrent que certaines formations sont trop courtes pour permettre une réelle appropriation des connaissances.

La durée limitée réduit notamment :

- les exercices pratiques ;
- les échanges d'expériences ;
- l'approfondissement des connaissances.

3.5.2. L'insuffisance du suivi post-formation

L'absence de suivi après les formations constitue l'une des principales limites identifiées.

Les agents évoquent :

- l'absence d'évaluation des acquis ;
- le manque d'accompagnement après formation ;
- l'absence de sessions de recyclage.

Un participant souligne :

« Après chaque formation, il faut prévoir une période de recyclage. »

Ces résultats montrent que l'efficacité d'une formation dépend fortement des mécanismes permettant de transformer les connaissances acquises en pratiques professionnelles durables.

3.5.3. Une adaptation encore insuffisante aux transformations institutionnelles

Certains agents estiment que les formations ne prennent pas toujours suffisamment en compte :

- les évolutions technologiques ;
- les changements réglementaires ;
- les nouveaux besoins institutionnels.

Ils recommandent une approche davantage prospective permettant d'anticiper les compétences futures nécessaires.

3.5.4. L'absence d'une politique formalisée et continue de formation

Les entretiens révèlent une attente forte concernant la mise en place d'une politique institutionnelle plus structurée.

Les agents souhaitent que la formation soit intégrée dans une démarche globale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3.6. Une attente forte d'une politique stratégique de formation continue

Le dernier résultat majeur concerne les attentes des agents concernant l'évolution future du système de formation.

Les participants souhaitent une politique de formation :

- régulière ;
- accessible à l'ensemble des catégories professionnelles ;
- adaptée aux besoins réels des postes ;
- intégrée à la stratégie globale de gestion des ressources humaines.

Pour les agents, la formation doit être considérée comme un processus permanent d'accompagnement professionnel et non comme une action ponctuelle.

Un participant résume cette idée :

« La formation doit devenir une activité permanente, car les métiers évoluent et les agents doivent évoluer avec eux. »

Ces résultats soulignent la nécessité pour l'INPS de passer d'une logique de formation occasionnelle à une véritable politique stratégique de développement du capital humain.

Tableau 3 : Synthèse des principaux résultats

Résultats principaux	Constats issus des entretiens
Connaissance de la formation continue	Bonne compréhension et perception positive par les agents
Dispositifs existants	Formations présentes mais irrégulières et insuffisamment structurées
Effets sur la qualité du travail	Amélioration des compétences, réduction des erreurs, efficacité accrue et meilleure relation avec les assurés
Besoins exprimés	Communication, compétences techniques, informatique et management
Limites identifiées	Durée courte, absence de suivi, manque de recyclage et absence de plan structuré
Attentes futures	Mise en place d'une politique permanente, équitable et stratégique de formation

Source : Données issues des entretiens réalisés auprès des salariés de l'INPS.

Conclusion de la présentation des résultats

L'analyse empirique met ainsi en évidence que la formation professionnelle continue constitue un levier important d'amélioration de la qualité du travail au sein de l'INPS. Les résultats montrent une relation positive entre développement des compétences et amélioration des pratiques professionnelles.

Toutefois, l'impact de la formation demeure conditionné par la qualité de son organisation, sa régularité, son adéquation avec les besoins professionnels et l'existence de mécanismes de suivi permettant d'assurer le transfert durable des acquis.

Ces résultats constituent la base de la discussion scientifique qui permettra de confronter les observations empiriques aux apports théoriques relatifs au capital humain, à la gestion stratégique des compétences et à l'apprentissage organisationnel.

4. Discussion des résultats

La présente recherche avait pour objectif d'analyser l'influence de la formation professionnelle continue (FPC) sur la qualité du travail des agents de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) au Mali. Les résultats issus de l'analyse qualitative montrent que la formation professionnelle continue constitue un levier important de développement des compétences et d'amélioration des pratiques professionnelles. Toutefois, ils révèlent également que l'efficacité de la formation dépend fortement des conditions organisationnelles dans lesquelles elle est conçue, mise en œuvre et évaluée.

Cette discussion met en perspective les résultats empiriques obtenus avec les principaux apports théoriques et les travaux antérieurs portant sur la gestion stratégique des ressources humaines, le développement des compétences et la performance organisationnelle.

4.1. La reconnaissance de la formation professionnelle continue comme investissement stratégique en capital humain

Le premier résultat majeur montre que les agents de l'INPS disposent d'une perception positive de la formation professionnelle continue. Les participants considèrent la formation comme un moyen d'acquérir de nouvelles connaissances, de renforcer leurs compétences et de mieux répondre aux exigences professionnelles.

Ce résultat confirme les propositions de la théorie du capital humain développée par Becker (1964), selon laquelle les connaissances et compétences acquises par les individus constituent un investissement susceptible d'améliorer leur productivité et leur contribution à la performance organisationnelle.

Dans le contexte de l'INPS, la formation apparaît ainsi comme un mécanisme de valorisation du capital humain institutionnel. Les agents ne perçoivent pas uniquement la formation comme une activité administrative, mais comme un processus permettant d'améliorer leur professionnalisme et leur capacité d'adaptation.

Ces résultats rejoignent les travaux de Noe (2017), qui soulignent que la formation contribue au développement des compétences individuelles en renforçant les connaissances, les habiletés techniques et les comportements professionnels. Ils confirment également les analyses

d'Aguinis et Kraiger (2009), selon lesquelles les investissements en formation produisent des effets positifs simultanément au niveau individuel, organisationnel et sociétal.

Ainsi, dans une institution publique de sécurité sociale comme l'INPS, caractérisée par des missions complexes et évolutives, la formation professionnelle continue apparaît comme une ressource stratégique permettant de renforcer la capacité institutionnelle.

4.2. L'influence positive de la formation sur l'amélioration de la qualité du travail

Les résultats montrent que les agents établissent un lien direct entre la formation continue et l'amélioration de la qualité du travail. Plusieurs effets positifs sont identifiés : réduction des erreurs, meilleure maîtrise des procédures, augmentation de la productivité, amélioration de la relation avec les assurés et renforcement de la confiance professionnelle.

Ces résultats confirment les conclusions des recherches antérieures démontrant que les pratiques de développement des compétences influencent positivement les performances individuelles.

Selon Huselid (1995), les pratiques de gestion des ressources humaines à forte implication, parmi lesquelles figure la formation, contribuent à améliorer les comportements professionnels et les résultats organisationnels. La formation permet notamment d'accroître les capacités des employés à résoudre les problèmes, à prendre de meilleures décisions et à atteindre les objectifs organisationnels.

Dans le cas de l'INPS, l'amélioration de la qualité du travail apparaît particulièrement visible dans les activités nécessitant une forte maîtrise technique et procédurale, telles que :

- le traitement des dossiers sociaux ;
- la gestion des prestations ;
- le recouvrement des cotisations ;
- l'accueil et l'accompagnement des assurés.

Ces résultats confirment que, dans les institutions de sécurité sociale, la compétence des agents constitue une condition essentielle de la qualité du service public.

Ils rejoignent également les travaux de Wright et McMahan (1992) qui considèrent que les pratiques RH créent de la valeur lorsque celles-ci sont alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

4.3. La formation continue comme facteur d'apprentissage organisationnel

Les résultats mettent également en évidence le rôle de la formation professionnelle continue dans le processus d'apprentissage organisationnel.

Les agents indiquent que les formations leur permettent d'actualiser leurs connaissances, d'intégrer de nouvelles méthodes de travail et de mieux s'adapter aux transformations de leur environnement professionnel.

Cette observation rejoint la théorie de l'apprentissage organisationnel développée par Argyris et Schön (1978) et Senge (1990), selon laquelle les organisations performantes sont celles qui développent leur capacité à apprendre et à transformer les connaissances individuelles en compétences collectives.

Dans le contexte de l'INPS, cette dimension est particulièrement importante en raison :

- des évolutions réglementaires fréquentes ;
- de la digitalisation progressive des services ;
- de la complexification des attentes des assurés.

Les résultats montrent cependant que l'apprentissage organisationnel reste encore limité lorsque les formations ne sont pas accompagnées par des mécanismes de partage des connaissances et de suivi post-formation.

Ainsi, la formation seule ne suffit pas à produire une transformation durable des pratiques. Elle doit être intégrée dans un système global d'apprentissage institutionnel favorisant la circulation et l'utilisation des connaissances.

4.4. L'importance de l'adéquation entre les besoins professionnels et les dispositifs de formation

Un résultat important de cette recherche concerne l'écart entre l'existence des formations et leur adaptation aux besoins réels des agents.

Bien que les participants reconnaissent l'existence de plusieurs actions de formation au sein de l'INPS, ils soulignent certaines insuffisances liées :

- au caractère ponctuel des formations ;
- à l'absence d'une programmation clairement établie ;
- à l'inégalité d'accès aux opportunités de formation ;
- au manque d'individualisation des parcours.

Ce constat confirme les travaux de Goldstein et Ford (2002), qui considèrent que l'analyse préalable des besoins constitue une condition essentielle de l'efficacité des programmes de formation.

Une formation efficace doit répondre à un écart identifié entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires. Lorsque cette analyse est insuffisante, les actions de formation risquent de produire des effets limités ou de ne pas répondre aux attentes des bénéficiaires.

Ainsi, les résultats suggèrent que l'INPS devrait renforcer une approche fondée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), permettant d'anticiper les besoins futurs plutôt que de répondre uniquement aux difficultés immédiates.

4.5. Le rôle déterminant du transfert des acquis de formation dans l'amélioration du travail

Les résultats montrent que l'un des principaux défis du système actuel concerne le transfert des connaissances acquises vers les situations professionnelles.

Les participants soulignent notamment :

- l'absence de suivi après formation ;
- le manque d'évaluation des acquis ;
- l'insuffisance des actions de recyclage.

Ces observations rejoignent les travaux de Baldwin et Ford (1988), qui montrent que l'efficacité réelle d'une formation dépend moins de l'apprentissage initial que de la capacité des individus à transférer les compétences acquises dans leur environnement de travail.

Le transfert des acquis nécessite plusieurs conditions :

- un environnement professionnel favorable ;
- un soutien hiérarchique ;
- des possibilités concrètes d'application ;
- un accompagnement après formation.

Dans le cas de l'INPS, les résultats indiquent donc que l'amélioration de la qualité du travail ne dépend pas uniquement du volume de formations réalisées, mais également de la capacité institutionnelle à transformer les apprentissages individuels en améliorations organisationnelles.

4.6. Les besoins émergents en compétences face aux transformations de l'environnement professionnel

Les résultats révèlent également que les besoins de formation des agents évoluent rapidement.

Les principales attentes concernent :

- les compétences relationnelles ;
- les outils numériques ;
- les compétences techniques spécifiques ;
- les capacités managériales.

Cette évolution confirme les analyses de l'OCDE (2018) selon lesquelles les organisations doivent développer des politiques permanentes d'apprentissage afin de répondre aux transformations économiques, technologiques et sociales.

Dans une institution de sécurité sociale, cette nécessité est particulièrement forte. La transformation numérique des services, l'évolution des systèmes d'information et l'augmentation des exigences des usagers imposent un renouvellement permanent des compétences.

Ainsi, la formation continue doit être conçue comme un processus dynamique permettant d'accompagner les mutations institutionnelles.

4.7. Vers une approche stratégique de la formation professionnelle continue à l'INPS

Le dernier enseignement majeur de cette recherche concerne la nécessité de transformer la formation continue en une véritable politique stratégique de développement des ressources humaines.

Les participants souhaitent une formation :

- régulière ;
- accessible à toutes les catégories d'agents ;
- adaptée aux réalités professionnelles ;
- intégrée aux orientations stratégiques de l'institution.

Cette attente rejoint l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines développée par Wright et McMahan (1992), selon laquelle les pratiques RH doivent être conçues en cohérence avec les objectifs organisationnels.

Ainsi, l'INPS gagnerait à évoluer d'une logique de formation ponctuelle vers une logique de développement continu des compétences comprenant :

- une analyse systématique des besoins ;
- une planification pluriannuelle des formations ;
- une évaluation régulière des résultats ;
- un dispositif de suivi post-formation ;
- une valorisation des compétences acquises.

4.8. Apports théoriques et implications managériales de la recherche

4.8.1. Contributions théoriques

Cette recherche contribue aux travaux en gestion stratégique des ressources humaines en montrant que la formation professionnelle continue constitue un mécanisme reliant :

Investissement en formation → Développement des compétences → Transformation des pratiques professionnelles → Amélioration de la qualité du travail

Elle confirme la pertinence de la théorie du capital humain dans le contexte des organisations publiques africaines et enrichit les recherches portant sur la gestion des compétences dans les institutions de protection sociale.

Elle montre également que la relation entre formation et performance dépend de facteurs médiateurs tels que :

- la motivation des agents ;
- l'environnement organisationnel ;
- le transfert des apprentissages ;
- l'accompagnement institutionnel.

4.8.2. Implications managériales

Sur le plan pratique, les résultats suggèrent plusieurs recommandations pour l'INPS :

1. Mettre en place un plan stratégique pluriannuel de formation

Celui-ci devrait être fondé sur une analyse régulière des besoins en compétences.

2. Renforcer l'évaluation des formations

L'évaluation ne devrait pas uniquement porter sur la satisfaction des participants, mais également sur les changements observés dans les pratiques professionnelles.

3. Développer les mécanismes de transfert des compétences

Il apparaît nécessaire d'instaurer des dispositifs d'accompagnement après formation.

4. Favoriser l'équité d'accès aux formations

Tous les agents devraient pouvoir bénéficier d'opportunités de développement adaptées à leurs fonctions.

5. Intégrer la formation dans une politique globale de gestion des talents

La formation doit être articulée avec la mobilité interne, l'évolution professionnelle et la gestion prévisionnelle des emplois.

Conclusion de la discussion

La discussion des résultats confirme que la formation professionnelle continue constitue un facteur déterminant d'amélioration de la qualité du travail au sein de l'Institut National de Prévoyance Sociale du Mali. Elle contribue au développement des compétences, à l'amélioration des pratiques professionnelles et au renforcement de la qualité du service public. Toutefois, les résultats montrent que son efficacité dépend moins de l'existence des formations que de leur capacité à être intégrées dans une véritable stratégie institutionnelle de développement du capital humain. La transformation de la formation en un levier durable de performance nécessite donc une approche structurée fondée sur l'analyse des besoins, le suivi des acquis et l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'INPS.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'influence de la formation professionnelle continue (FPC) sur la qualité du travail des agents de l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) au Mali. Elle s'inscrit dans un contexte marqué par des transformations profondes des organisations publiques, caractérisées notamment par la modernisation administrative, la digitalisation des processus, l'évolution des exigences des usagers et la nécessité d'améliorer continuellement la qualité des services publics. Dans cet environnement, le développement des compétences apparaît comme un enjeu stratégique pour les institutions de sécurité sociale dont la performance dépend largement des capacités professionnelles de leurs agents.

À partir d'une approche qualitative fondée sur une étude de cas de l'INPS, cette recherche a mobilisé des entretiens semi-directifs réalisés auprès de treize (13) agents et responsables de l'institution, complétés par une analyse documentaire. Les données recueillies ont été analysées à travers une analyse de contenu thématique permettant d'identifier les perceptions, les pratiques et les mécanismes par lesquels la formation professionnelle continue influence les comportements professionnels et la qualité du travail.

Les résultats obtenus montrent, en premier lieu, que la formation professionnelle continue bénéficie d'une perception largement positive auprès des agents de l'INPS. Elle est considérée comme un instrument essentiel d'acquisition de connaissances, de renforcement des compétences et d'adaptation aux évolutions professionnelles. Les agents reconnaissent ainsi la valeur stratégique de la formation dans l'amélioration de leurs capacités individuelles et dans leur aptitude à répondre efficacement aux exigences liées à leurs missions.

En deuxième lieu, l'étude met en évidence l'existence de plusieurs dispositifs de formation au sein de l'INPS, notamment dans les domaines techniques, administratifs, informatiques et relationnels. Toutefois, les résultats révèlent que ces actions restent encore caractérisées par une certaine irrégularité et une organisation perfectible. L'absence d'une programmation systématique, l'inégalité d'accès aux formations, l'insuffisance de l'analyse des besoins et le manque de suivi post-formation constituent des limites importantes réduisant l'efficacité globale du dispositif.

En troisième lieu, les résultats confirment l'influence positive de la formation professionnelle continue sur la qualité du travail. Les agents interrogés associent les formations suivies à plusieurs améliorations professionnelles : meilleure maîtrise des procédures, réduction des erreurs, augmentation de la productivité, amélioration de la relation avec les assurés et renforcement de la confiance professionnelle. Ces résultats confirment les postulats de la

théorie du capital humain (Becker, 1964), selon laquelle l'investissement dans les compétences individuelles contribue à accroître la performance des organisations.

Cependant, l'étude montre également que l'impact de la formation ne dépend pas uniquement de l'existence des actions de formation, mais surtout des conditions dans lesquelles celles-ci sont conçues, réalisées et transférées dans les situations professionnelles. Le manque d'évaluation des acquis, l'absence de recyclage et l'insuffisance de l'accompagnement après formation apparaissent comme des facteurs limitant la transformation des apprentissages individuels en améliorations organisationnelles durables. Ces résultats rejoignent les travaux de Baldwin et Ford (1988), qui soulignent l'importance du transfert des apprentissages dans l'efficacité réelle des dispositifs de formation.

Par ailleurs, l'étude met en évidence l'évolution permanente des besoins en compétences des agents de l'INPS. Les attentes exprimées concernent principalement le développement des compétences numériques, l'amélioration des capacités relationnelles, la maîtrise des procédures professionnelles et le renforcement des compétences managériales. Ces besoins traduisent la nécessité pour l'institution d'adopter une approche prospective du développement des compétences, intégrant les transformations futures de son environnement.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir les travaux portant sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les organisations publiques africaines. Elle confirme que la formation professionnelle continue constitue un mécanisme stratégique reliant le développement du capital humain, l'apprentissage organisationnel et l'amélioration de la qualité du travail. Elle met également en évidence que cette relation est influencée par des facteurs organisationnels tels que la pertinence des formations, l'accompagnement des agents et l'intégration de la formation dans la stratégie globale de gestion des ressources humaines.

Sur le plan managérial, les résultats invitent l'INPS à renforcer son système de formation professionnelle continue en adoptant une approche davantage stratégique. Cela implique notamment :

- la mise en place d'un plan pluriannuel de développement des compétences fondé sur une analyse régulière des besoins ;
- la formalisation d'un dispositif d'évaluation des effets des formations sur les pratiques professionnelles ;
- l'instauration de mécanismes de suivi et de recyclage après formation ;
- l'amélioration de l'équité d'accès aux opportunités de formation ;
- l'intégration de la formation dans une politique globale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites. Premièrement, le choix d'une approche qualitative et d'un échantillon limité à treize participants ne permet pas une généralisation statistique des résultats à l'ensemble des institutions de sécurité sociale maliennes. Deuxièmement, les résultats reposent principalement sur les perceptions déclarées des acteurs, lesquelles peuvent être influencées par leurs expériences individuelles et leur position professionnelle. Néanmoins, la richesse des discours recueillis et la triangulation des sources renforcent la crédibilité des conclusions obtenues.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche futures. Des études quantitatives pourraient notamment mesurer statistiquement l'impact de la formation professionnelle continue sur différents indicateurs de performance individuelle et organisationnelle. Des recherches comparatives entre plusieurs institutions publiques maliennes ou entre différents organismes africains de sécurité sociale permettraient également d'approfondir la compréhension des facteurs favorisant l'efficacité des politiques de développement des compétences.

En définitive, cette recherche met en évidence que la formation professionnelle continue constitue un levier stratégique d'amélioration de la qualité du travail au sein des institutions de sécurité sociale. Dans le cas de l'INPS, elle représente un investissement essentiel dans le capital humain permettant d'accompagner les transformations institutionnelles, de renforcer les compétences des agents et d'améliorer durablement la qualité des services offerts aux assurés. Toutefois, pour produire pleinement ses effets, la formation doit dépasser une logique d'actions ponctuelles pour devenir un véritable système intégré de développement continu des compétences au service de la performance institutionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles scientifiques

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.

Armstrong, M. (2020). *Gestion des ressources humaines : pratiques et outils de management*. Paris : Éditions Eyrolles.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York : Columbia University Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2020). *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*. Paris : Dunod.

Cohen, E. (2012). *La gestion financière de l'entreprise et le capital humain*. Paris : Economica.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.

Donnadieu, G., & Denimal, P. (2009). *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. Paris : Éditions Liaisons.

Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Le Boterf, G. (2018). *Développer et mettre en œuvre la compétence : comment investir dans le professionnalisme*. Paris : Eyrolles.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.

Noe, R. A. (2017). *Formation et développement des employés*. Paris : McGraw-Hill Education.

Peretti, J. M. (2021). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.

Perrenoud, P. (2001). *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant*. Paris : ESF.

Senge, P. (1990). *La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris : First.

Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Rapports institutionnels et publications internationales

Organisation Internationale du Travail (OIT). (2019). *Un avenir du travail décent : développer les compétences pour répondre aux transformations du monde du travail*. Genève : Bureau international du Travail.

Organisation Internationale du Travail (OIT). (2021). *Apprentissage tout au long de la vie et développement des compétences : enjeux pour les politiques publiques*. Genève : BIT.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2018). *Stratégie sur les compétences : des compétences pour une économie inclusive et durable*. Paris : Éditions OCDE.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2019). *Les stratégies nationales en matière de compétences : des compétences pour une croissance durable*. Paris : Éditions OCDE.

Banque mondiale. (2018). *World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise*. Washington DC : World Bank.

Banque mondiale. (2021). *The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19*. Washington DC : World Bank.

Union Africaine. (2019). *Stratégie continentale pour l'éducation et la formation en Afrique (CESA)*. Addis-Abeba : Commission de l'Union Africaine.

Références relatives à la protection sociale et au contexte africain

Béland, D., & Mahon, R. (2019). *Advanced Introduction to Social Security*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.

Devereux, S., & Sabates-Wheeler, R. (2004). Transformative social protection. *IDS Working Paper*, 232, Institute of Development Studies.

International Labour Organization (ILO). (2017). *World Social Protection Report 2017-2019: Universal Social Protection to Achieve the Sustainable Development Goals*. Geneva: ILO.

International Labour Organization (ILO). (2021). *Social Protection for a Human-Centred Recovery*. Geneva: ILO.

Kasekende, L., & Atingi-Ego, M. (2019). Human capital development and public sector performance in Africa. *African Development Review*, 31(2), 150-165.

Références méthodologiques

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche*. Paris : Vuibert.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

Références spécifiques à la gestion publique et à la performance des services publics

Bartoli, A. (2018). *Management dans les organisations publiques*. Paris : Dunod.

Bezes, P. (2009). *Réinventer l'État : les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Paris : Presses Universitaires de France.

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Londres : Routledge.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.