



AMÉLIORATION DU SUIVI DES FORMATIONS

RAPPORT DE STAGE POUR LA VALIDATION DU
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
(M1MEO)

Rédigé le 09 juin 2018 par

Halidou OUEDRAOGO

Promotion 2015-2016



REMERCIEMENTS

RÉSUMÉ

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

Sommaire :

INTRODUCTION.....	6
I- PRÉSENTATION DE LA MINE ESSAKANE.....	7
1- Historique.....	7
2- Situation géographique.....	7
3- Les départements de la mine Essakane SA.....	8
II- LE DÉPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.....	9
1- Le service relations de travail.....	9
2- Le service rémunération globale, avantages sociaux et service aux expatriés.....	10
3- Le service Talents.....	10
3-1 La section Acquisition des talents.....	10
3-2 La section Accueil intégration.....	10
3-3 La section Programme de stage.....	11
3-4 La section Développement des compétences.....	11
4- Rapport formations janvier 2017-février 2018.....	13
5- L'organigramme des Ressources humaines.....	14
III- LE PROCESSUS DES FORMATIONS.....	15
1- Formations internes.....	15
2- Formations externes.....	15
IV- L'ANALYSE MOFF.....	16
V- RECOMMANDATIONS.....	18
VI- CONCLUSION.....	20
VII- BIBLIOGRAPHIE.....	21

REMERCIEMENTS



Je tiens à remercier le département des Ressources humaines de la mine Essakane SA pour sa disponibilité à nous accompagner dans notre étude. J'aimerais donner une mention particulière à l'équipe d'encadrement qui m'a fourni les informations utiles qui ont contribué au présent diagnostic.



RÉSUMÉ

Notre diagnostic a pour but de contribuer à une amélioration du suivi des activités de formations de la mine Essakane SA. Les Ressources humaines de la mine sont le vecteur des activités des formations à travers son service en charge de la gestion des talents. Le diagnostic entrant dans le cadre de notre étude en Master 1 en Management des Entreprises et organisations porte sur ce service.



SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- BUMIGEB : Bureau des Mines et de la Géologie du Burkina
- CEMOB : La Compagnie d'Exploration des Mine d'Or du Burkina
- CIMC : La Coronation International Mining Corporation
- IAMGOLD : International African Mining Gold
- PARH : Partenaires Ressources Humaines
- DC : Développement des Compétences
- PDR : Plan de Développement de la Relève
- PDI : Plan de Développement Individuel
- PDLS : Programme de Développement du Leadership des Superviseurs
- ALI : Académie de Leadership IAMGOLD
- PDLCE : Programme de Développement du Leadership des Chefs d'Équipes
- PDHMC : Programme de Développement des Habilités Managériales des Cadres
- RH120 : Pelle Hydraulique
- MOFF : Menaces, Occasions, Forces et Faiblesses
- RSI : Retour Sur Investissement
- SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines



INTRODUCTION

Le développement des compétences est un des enjeux de croissance de la compagnie minière IAMGOLD Essakane SA. Dans le but de permettre aux employés d'acquérir des compétences pour assurer la relève des postes, le département des Ressources humaines dispose en son sein du service Talents. Beaucoup de formations sont données pour atteindre cet objectif d'entreprise. Encore faut-il qu'il y ait un suivi adéquat pour s'assurer que les compétences acquises sont bel et bien utilisées pour un retour sur investissement.

Notre rapport va aborder la thématique de la consolidation des acquis des formations à travers un suivi. La démarche consiste d'abord à présenter sommairement l'entreprise, ensuite le département des Ressources humaines et enfin à mettre l'accent sur le service Talents qui gère les formations dans le but de déterminer les pistes d'amélioration du suivi des formations.

Bien que la structuration du service Talent ai permis jusque-là de réaliser de belles performances en matière de développement de la ressource humaine, il présente le défis du suivi des formations que reçoivent de manière continue plus de 500 travailleurs. À travers un diagnostic de 2017 et début 2018, il ressort des acquis de ce modèle. Toutefois, il présente des défis auxquels le service Talent doit faire face pour s'améliorer.



I- PRÉSENTATION DE LA MINE D'IAMGOLD ESSAKANE S.A

1- Historique

Le gisement Essakane est un site d'orpaillage en activité depuis 1985. Entre 1989 et 1991, le Bureau des Mines et de la Géologie du Burkina(BUMIGEB) a entrepris de cartographier la région, mis sur pied un programme géochimique, organisé et financé un programme d'essais de lixiviation en tas. La Compagnie d'Exploration des Mine d'Or du Burkina (CEMOB) a acquis en 1991 un permis d'exploitation minière pour le site. De 1992 à 1999, la CEMOB a effectué le traitement par lixiviation en tas des rejets par gravité résultant du lavage et du vannage.

En 1996, la Coronation International Mining Corporation (CIMC) a obtenu le titre et a, par la suite, fait l'acquisition de six nouveaux permis de prospection. En septembre 2000, la CIMC a donné une option d'achat à Ranger Minerals qui a réalisé plusieurs phases de forage sur les sites d'orpaillage dont Essakane, Falagountou et Gossey.

À la suite du retrait de Ranger de la coentreprise, Orezone Resources a proposé une fusion avec la CIMC et a ainsi obtenu une participation de 90% dans le projet.

En juillet 2002, Gold Fields a conclu une entente de coentreprise avec Orezone Resources et a commencé une étude de pré faisabilité en 2006.

En septembre 2007, après l'étude de faisabilité, Orezone Resources fait l'acquisition de 60% de la participation de Gold Fields et a ainsi récupéré 90% de la propriété.

IAMGOLD a assumé la gestion du projet Essakane à la suite de l'acquisition d'Orezone Resources en février 2009.

IAMGOLD est une compagnie aurifère canadienne de rang mondial intermédiaire fondée en 1991. Essakane dont elle a fait l'acquisition est entrée en production commerciale en juillet 2010. L'expansion de l'usine à Essakane visant à accueillir une proportion croissante de roche dure a été achevée à la fin de 2013. IAMGOLD Essakane S.A appartient à 90% à IAMGOLD et à 10% à l'Etat du Burkina Faso.

2- Situation géographique

La mine Essakane est située dans la partie nord-est du Burkina Faso, en Afrique de l'Ouest. Elle chevauche la frontière entre les provinces d'Oudalan et de Séno, dans la région du Sahel du Burkina Faso, et se trouve à environ 330 km au nord-est de la capitale, Ouagadougou. Elle est située à 42 km à l'est de la grande ville la plus rapprochée et de la capitale provinciale d'Oudalan, Gorom-Gorom.

3- Les départements de la mine Essakane SA

La mine d'Essakane est dans son fonctionnement est organisé de plusieurs départements

- La Direction générale
- Les Ressources humaines
- La Chaine d'approvisionnement
- Les Services généraux



- L'Entretien mobile
- L'Entretien fixe
- La Sûreté
- La Finance-comptabilité et technologie de l'information
- Les Projets capitaux
- Les Affaires corporatives et communication
- La Santé sécurité et développement durable
- Les Services techniques
- La mine opération

L'objet du diagnostic organisationnel porte sur le suivi de la formation, un volet que gèrent les ressources humaines de la mine.



II- LE DÉPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Le département des Ressources humaines de la mine IAMGOLD Essakane Sa, a pour mission de permettre à la compagnie d'atteindre l'excellence opérationnelle, la croissance et la discipline financière par l'attraction, le développement et la rétention des meilleurs talents.

L'équipe se compose d'un Directeur dont relève des surintendants, coordonnateurs, experts techniques, conseillers et partenaires RH (PARH). Ces agents détiennent des diplômes qui vont du DUT au BAC+5 essentiellement en ressources humaines, formation, management et sciences sociales.

Dans le but de réaliser cette mission, les RH d'Essakane disposent de trois grands services que sont :

- Relations de travail
- Rémunération globale, avantages sociaux et service aux expatriés
- Talents

Ces trois services travaillent de concert pour réaliser les objectifs du département. L'une des politiques de la mine est de former les travailleurs continuellement en leur offrant les meilleures opportunités de formations pour l'atteinte de ses objectifs globaux. Cela passe par des formations techniques tout comme celles en leadership. Elles peuvent concerner soit un groupe fonctionnel soit être à la carte selon le besoin.

Au sein des Ressources humaines, la section Développement des Compétences (DC) qui relève du service Talents chapeaute les activités de formations de la mine. Certains départements tels que l'Entretien mobile, la Mine opération, l'Entretien fixe (y compris l'usine opération), ont leurs services de formations mais qui s'alignent sur la procédure de formation gérée par la section Développement des compétences des Ressources Humaines.

En outre, le département dispose d'un service administratif qui est directement relié à la Direction des Ressources humaines et une coordination des projets stratégiques qui a lien étroit avec les trois services précédemment mentionnés.

1- Le service Relations de travail

Le service des relations de travail comprend les PARH, le service juridique et le conseiller en relations industrielles. Il sert d'intermédiaire entre les RH, les gestionnaires et les employés. Il assiste et conseille les départements sur la planification de la main-d'œuvre, la gestion des congés, les absences, les heures supplémentaires, les rotations etc. Il gère et entretient les relations avec les représentants du personnel et la Direction. En outre, il assure l'élaboration, la diffusion et l'application des règles et procédures des RH. Il traite toutes les situations de cessation des relations de travail et assiste la Direction en donnant les avis juridiques requis.



2- Le service Rémunération globale, les avantages sociaux, le service aux expatriés et le SIRH

Ce service s'occupe de quatre axes aux Ressources humaines.

La rémunération globale veille sur le niveau de salaire pour atteindre une équité interne et une compétitivité sur le marché régional.

Les avantages sociaux prennent en compte l'ensemble des incitatifs complétant la rémunération monétaire et participent au bien être des employés.

Le service aux expatriés gère sur le plan national l'intégration, le suivi organisationnel, et administratif au quotidien des expatriés travaillant sur la mine ainsi que de leurs familles.

Le SIRH (Système d'Informations des Ressources Humaines) capitalise toutes les informations liées aux RH tout comme les logiciels et applications qui sont utilisés à cet effet.

3- Le service Talents

La section Talents a pour mission de recruter, de former et d'assurer la relève des postes de la mine à travers le développement des compétences. Ce service gère aussi le programme de stage de l'entreprise. Il est composé de trois sections.

3-1 La section Acquisition des talents

Elle est en charge du recrutement avec une équipe basée à Ouagadougou et qui est appelée à faire la navette avec le site en cas de besoin. Le recrutement se fait à travers un processus en trois étapes. Pour la plupart des postes, un avis est lancé à l'interne afin de permettre aux employés de la mine de saisir les opportunités de mobilité interne et de développement de carrière. Au cas où l'avis interne n'est pas concluant, un autre est lancé dans la région afin de donner l'opportunité aux populations locales touchées par l'activité minière d'obtenir un emploi. Un avis de recrutement sera lancé sur le plan national si la ressource recherchée n'est pas trouvée dans la région.

3-2 La section Accueil intégration

Ce service s'occupe de tout nouvel employé ou employé sous-traitant qui arrive nouvellement sur la mine ou qui revient après un séjour de plus de 03 mois. Des inductions sont faites aux nouveaux arrivants afin de leur donner les notions de base en santé sécurité et environnement tout comme les règles de la base-vie appelée Camp. Ces personnes recevront plus tard des informations et formations plus approfondies de la part des départements hôtes. Il est important pour la mine à travers le service Accueil et intégration des RH de s'assurer que ces nouveaux arrivants sont bien accueillis et qu'ils bénéficient de la meilleure intégration possible dans leurs départements d'accueil.

3-3 La section Programme de stage

Dans sa politique de développement de la main d'œuvre nationale, la mine à travers ce service donne des opportunités aux étudiants des universités (y compris les étudiants de la diaspora burkinabè) et des centres de formations de bénéficier de stages. Ces stages sont souvent une chance d'embauche en cas de recrutement sur le plan national. Des conventions ont été signées avec des écoles et centres de formations du pays afin de mieux organiser le processus de sélection des candidats.

3-4 La section Développement des compétences

La section Développement des compétences travaille à mettre en place des programmes de formations selon les besoins exprimés en alignement avec la vision de la mine. Ces formations sont classées en quatre catégories qui sont :

- les formations techniques ;
- les formations en leadership et management ;
- les formations technologiques ;
- les formations en langue.

Il veille également au respect des procédures de formations de tous les acteurs concernés par des activités de formation. En effet, il a été adopté une procédure de formation en 2015 applicable à toute activité de formation pour une meilleure organisation des activités. Il s'assure aussi de la préparation des activités d'audit des formations en santé et sécurité. Dans son optique de permettre aux employés de se développer et de progresser à l'interne, ce service gère le Plan de Développement de la Relève (PDR) en mettant en place et exécutant des Plans de Développement Individuels (PDI) des employés identifiés dans ce cadre.

3-4.1 Les formations techniques

Ce sont en général des formations qui ont le plus souvent lieu dans les départements d'opération. Ainsi à l'Entretien Fixe (l'usine), il y a des formations sur le « cadénassage » des équipements, « La préparation de la solution de cyanure » entre autres. À l'Entretien mobile (le garage), il y a des formations comme « Système hydraulique RH 120 », « Utilisation de la machine à pression » etc.

À la mine opération, ce sont des formations sur la conduite des engins miniers et les opérations minières. Ce sont par exemple « Conduite assistée avec le Camion 785 », « Conduite en marche arrière sous la pelle » etc. Ces formations visent d'une part à développer les compétences techniques déjà existantes et d'autre part à doter de nouvelles compétences les travailleurs pour de nouvelles technologies. À cet effet, certains employés de l'Entretien mobile reçoivent des formations sur le Pit Viper qui est une nouvelle machine de forage avec de nouvelles technologies.

Il arrive que des départements de services soient dans le besoin de certaines formations techniques. Ainsi, la chaîne d'approvisionnement forme ses opérateurs dans l'utilisation d'engins mobiles tels que les manitous ou les nacelles.

En lien avec le PDR, les employés qui sont choisis pour la relève suivent certaines des formations techniques qui ont été identifiées comme requises pour leurs progressions. Ces personnes bénéficient ainsi des formations techniques selon une procédure bien déterminée qui sera abordée plus tard.

3-4.2 Les formations en leadership et management

Les formations en leadership ont été conçues pour donner un pouvoir d’agir aux gestionnaires de l’entreprise afin d’atteindre une performance extraordinaire. Ces derniers, en réalisant leur plein potentiel aideront certainement l’entreprise à atteindre ses objectifs tout en développant leurs aptitudes en gestion. Ces formations permettent aux gestionnaires d’avoir un pouvoir décisionnel dans les limites de leurs compétences et permettent d’atteindre d’une manière efficace les objectifs que l’on s’est fixés. C’est une approche qui contribue à obtenir l’engagement du gestionnaire qui se sent considéré et impliqué dans la gestion de son service ou département. En outre, le gestionnaire se développe beaucoup plus vite et agrandi son cercle de responsabilité. Comme exemple de formation en leadership, il y a eu le Programme de Développement du Leadership des Superviseurs(PDLS) qui était composé de 08 modules diffusés depuis 2012 et aujourd’hui mis à jour sous l’appellation Académie du Leadership IAMGOLD(ALI) fait de 04 modules.

Le PDLCE (Programme de Développement du Leadership des Chefs d’Équipes), inspiré du PDLS, cible pour sa part les chefs d’équipes qui pourraient occuper des postes de superviseurs plus tard.

En plus du programme de leadership, les RH ont mis en place le Programme de Développement des Habiletés Managériales des Cadres(PDHMC). C’est un programme qui a pour objectif de permettre aux cadres de connaître et d’appliquer les principes de gestion reconnus internationalement.

3-4.3 Les formations technologiques

Elles regroupent toutes les formations relatives aux logiciels utilisés dans les différents secteurs de la mine. Ce sont entre autres exemples Wenco System (système de gestion des engins travaillant dans la fosse), Cognibox (Outils de gestion des formations), Oracle (Chaîne d’approvisionnement), Rosetta (Outil d’apprentissage de langue).

3-4.4 Les formations en langue

La principale formation en langue qui est actuellement en cours concerne l’anglais. Le logiciel Rosetta est utilisé sur site en salle et d’autres apprenants notamment ceux inscrits au PDR prennent leur cours au Centre Américain de Langue ou dans d’autres structures de formation à Ouaga.

3-4.5 Le Plan de la relève

C’est un programme qui vise à accompagner les employés nationaux en leur dotant de connaissances leur permettant d’occuper des postes de gestionnaires. Il est adressé aux gestionnaires burkinabè à travers un processus de sélection, d’accompagnement et de promotion

interne. Les outils utilisés sont entre autres, les profils de compétences, le bilan de compétences, le Plan de Développement Individuel (PDI) de l'employé, les fiches de suivi trimestrielles de l'employé.

4- Rapport de formation

Les tableaux ci-dessous nous donnent une idée du nombre de formations (techniques et leadership) dispensées en 14 mois.

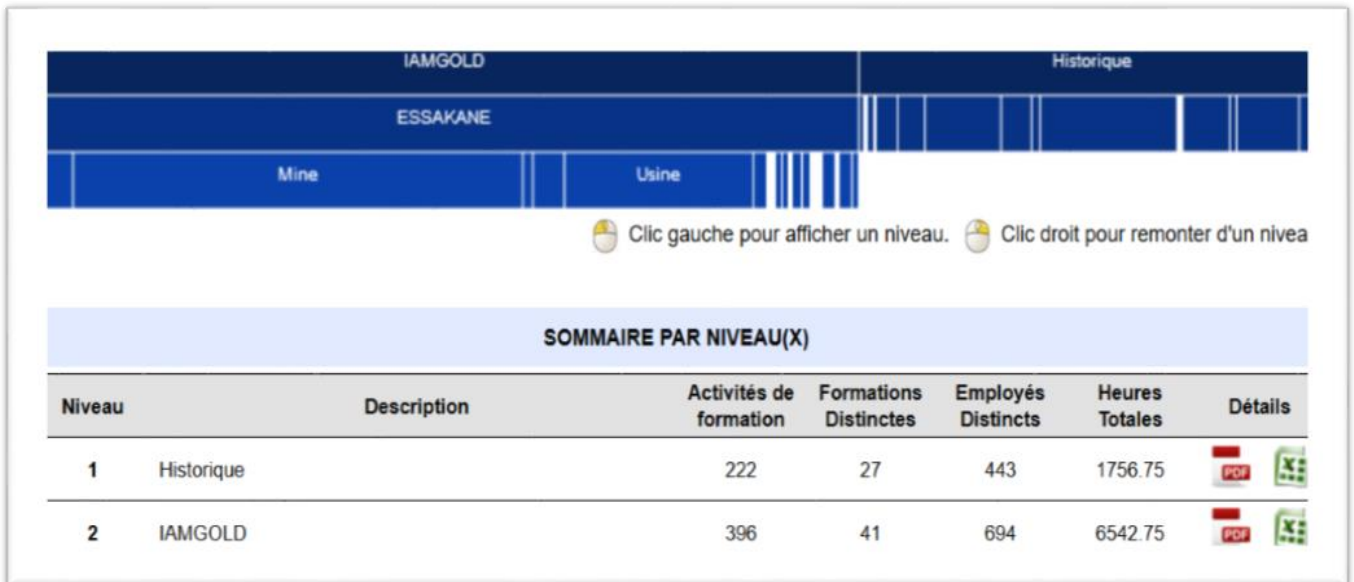


Figure 1: Rapport des formations techniques de janvier 2017 à février 2018

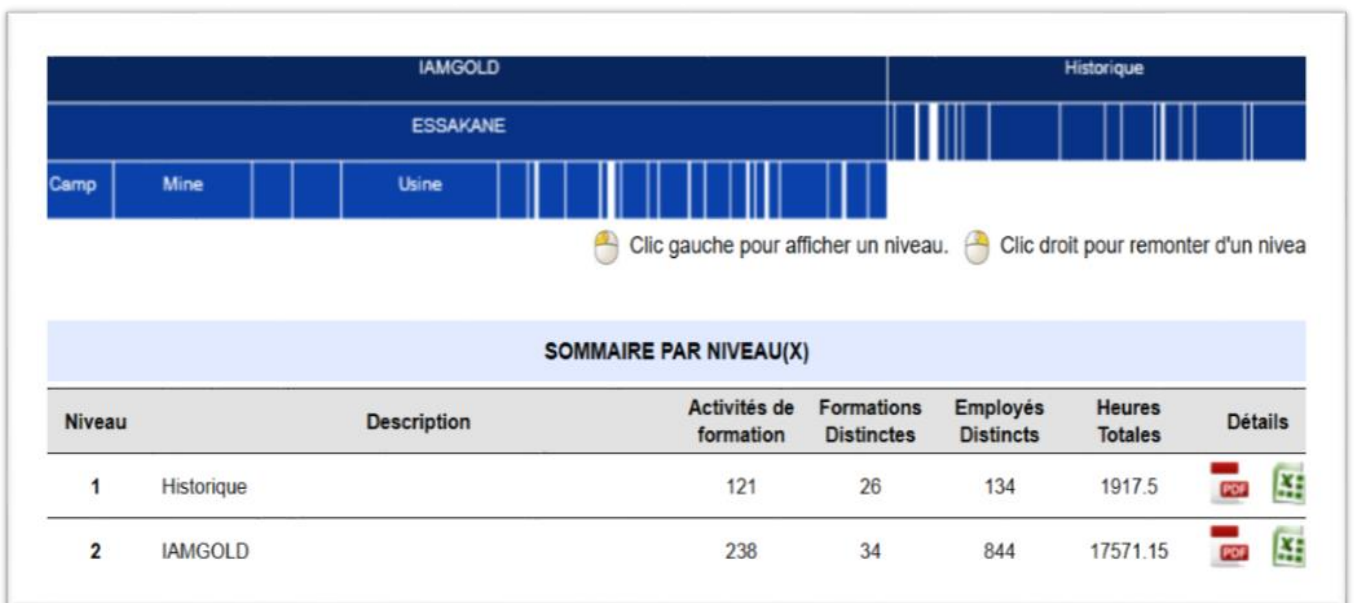


Figure 2: Rapport des formations en leadership de janvier 2017 à février 2018

Source : COGNIBOX™ RH - ESSAKANE SA

5- l'organigramme des Ressources humaines

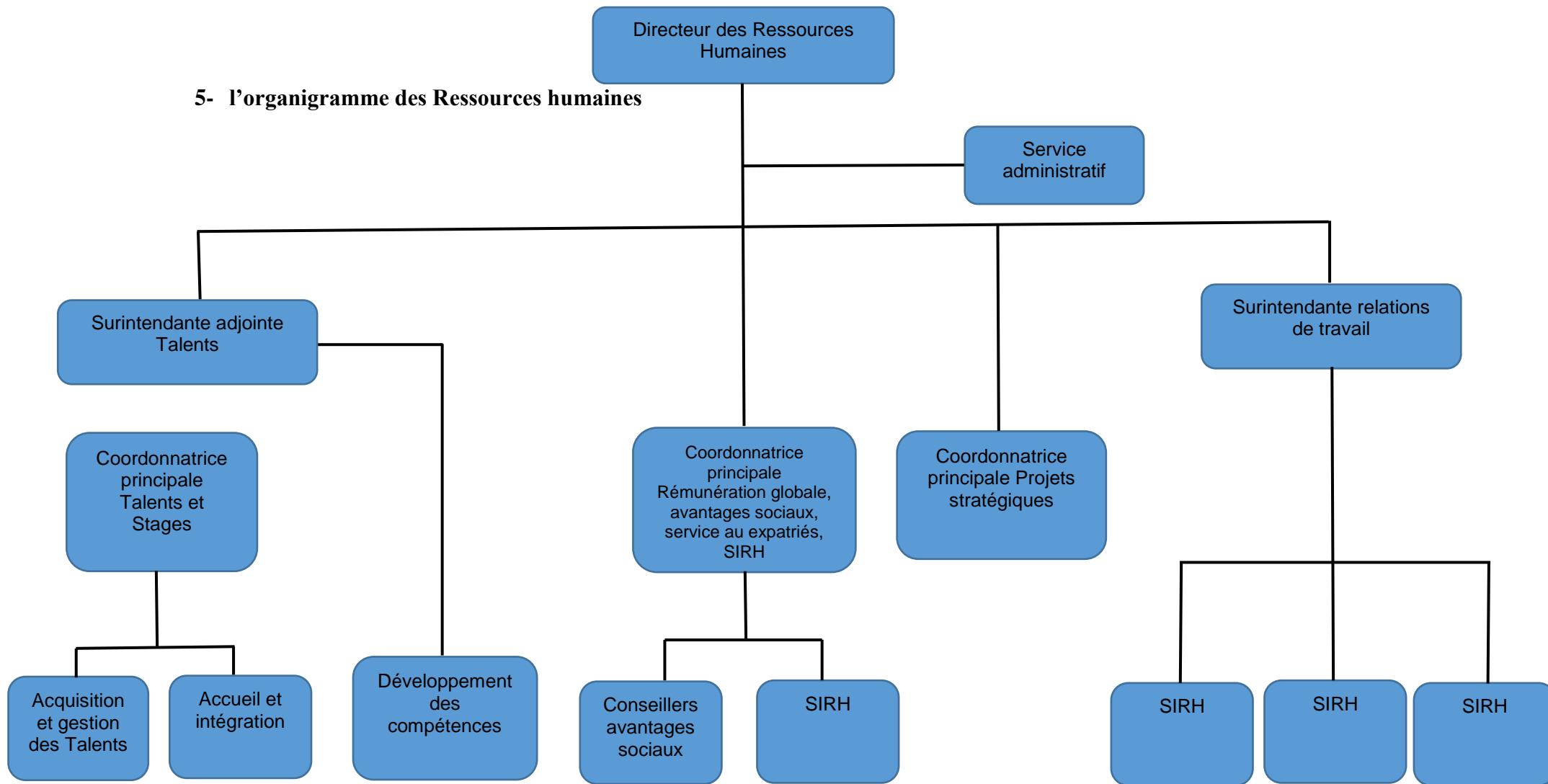


Figure 3 : Organigramme des Ressources humaines Source : Service administratif des Ressources humaines Essakane SA



III- LE PROCESSUS DE FORMATION

Il existe un processus de formation mis à jour en février 2015 pour garantir le respect des procédures. Il régit ainsi les activités de formations tant pour les demandes de formations que pour les documents utilisés.

1- Formations internes

Les formations à l'interne sont assurées par des formateurs au RH. D'autres sont dispensées par des formateurs internes à leurs départements. Toute demande de formation passe par le portail de l'entreprise et adressée au RH. Une analyse est faite pour répondre au besoin. Pour les demandes qui n'obtiennent pas satisfaction à l'interne, le processus des formations extérieures est déclenché.

2- Formations externes

Ce sont les formations pour lesquelles l'entreprise n'a pas les ressources requises en interne. Les demandes sont analysées par la section développement des compétences.

Selon le besoin, des consultants sont appelés pour dispenser des formations à plusieurs personnes à l'interne.

Le constat de l'impact de tous les efforts de formation est que la mine a accru les compétences de ses employés. Les employés inscrits au Plan de la relève ont complété les formations requises et ont été en mesure d'occuper des postes de responsabilités. Les superviseurs travaillent à exprimer mieux leur leadership qui contribue à créer un climat apaisé de travail au sein de leurs équipes.

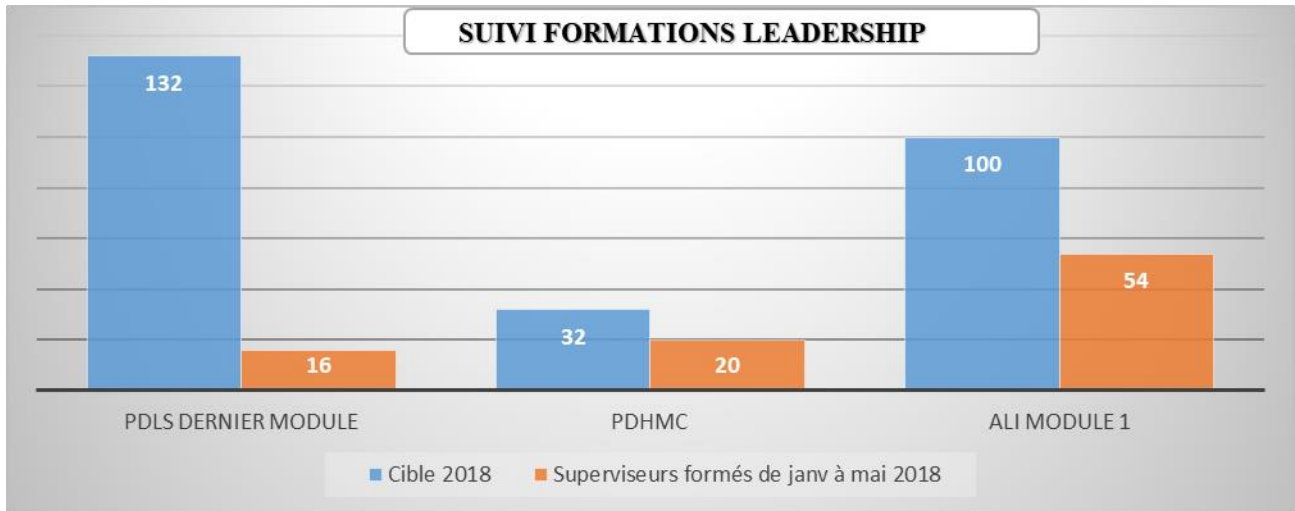
Cependant, des efforts doivent être consentis quant à la mise en application des outils acquis. Voici résumé le diagnostic dans le tableau d'analyse MOFF (Menaces, Occasions, Forces et Faiblesses).

IV-L'ANALYSE MOFF

Sous-section Développement des compétences	Forces potentielles	Faiblesses potentielles	Occasions potentielles	Menaces potentielles
Les formations techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Formateurs techniques internes - Champ de pratique à l'interne - Disponibilité d'un Centre de formation interne - Les employés bénéficient de formations en continue - Formations ciblées sur le besoin - L'existence de Cognibox 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de formateurs techniques - Manque de matrice de formations techniques dans certains secteurs - Insuffisance de suivi post formation - Manque d'outils de mesure de retour sur investissement 	<ul style="list-style-type: none"> - Formations continues des formateurs techniques internes - Mobilité interne - Formation de la supervision pour assurer le suivi - Mise en place d'outils de suivi des formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Démission des formateurs pour d'autres mines - Difficultés temporaire des services à combler le poste vacant
Les formations en leadership et management	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des capacités en leadership des gestionnaires - Grande proportion des gestionnaires et superviseurs touchés - Existence à l'interne des formations en leadership(ALI) et management(PDHMC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de support des supérieurs hiérarchiques - Insuffisance de suivi des formations sur le terrain -Turnover élevé des gestionnaires expatriés 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation de la supervision pour assurer le suivi - Mise en place d'outils de suivi des formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Démission des formateurs pour d'autres mines - Difficultés temporaire des services à combler le poste vacant
Le Plan De la Relève(PDR)	<ul style="list-style-type: none"> - Masters en Ingénierie de la formation - Le profil de compétences - Le Plan de Développement Individuel(PDI) - Fichier de suivi des rencontres trimestrielles - L'adhésion de la haute Direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de conseiller pédagogique - Manque d'un administrateur pour le suivi des formations techniques et en leadership - Critères d'évaluations non exhaustifs - Frilosité de certains gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres sectorielles bimensuelles - Présence des gestionnaires du PDR au comité directeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilité des responsables des secteurs ciblés (rotations) - Temps d'attente d'informations demandées

Le diagramme ci-dessous montre une amorce de suivi du taux de participation des superviseurs aux formations en leadership et management. Ces informations sont communiquées aux départements concernés pour afin de s'assurer de la participation effective des inscrits.

C'est un processus en prélude au suivi de l'application des acquis des formations (cas des formations en leadership et management)



Fréquence de participation des superviseurs aux modules de leadership et management (PDLS-PDHMC-ALI) de janvier à mai 2018.

Figure 4 : Diagramme de suivi des formations en leadership et management

Source : Rapport de formation Développement des compétences - Service Talent Essakane SA

V- RECOMMANDATIONS

De cette analyse, il ressort des possibilités d'amélioration tant au niveau de la structure de la section en charge des formations qu'au niveau qualitatif des outils de suivi. Cela pourrait se faire par la mise en place d'une cellule de suivi et évaluation qui sera au sein de la section Développement des compétences. Cette cellule pourrait avoir les missions suivantes :

- Analyser les différents types d'évaluation ;
- Concevoir des outils ou correction des existants ;
- Mettre en place des actions correctives à mettre en œuvre ;
- Tenir des rencontres trimestrielles avec les responsables de secteurs et leurs superviseurs pour faire le point des progrès et des défis (l'atelier de retour d'expérience);
- Assurer le suivi des plannings des formations (planification, présence et absence) ;
- Vérifier les coûts des formations et mettre en place un système de réaffectation des coûts (back charge).
- Etudier le Retour sur Investissement des formations(RSI): l'impact financier des formations contribue à une prise de conscience de la nécessité de rendre efficace les activités de formation à travers un suivi. Ainsi une étude du retour sur investissement pourrait aider à de meilleures décisions relatives aux formations.
- Former les ressources des différentes sections de formation sur le RSI.

▪ L'organigramme modifié

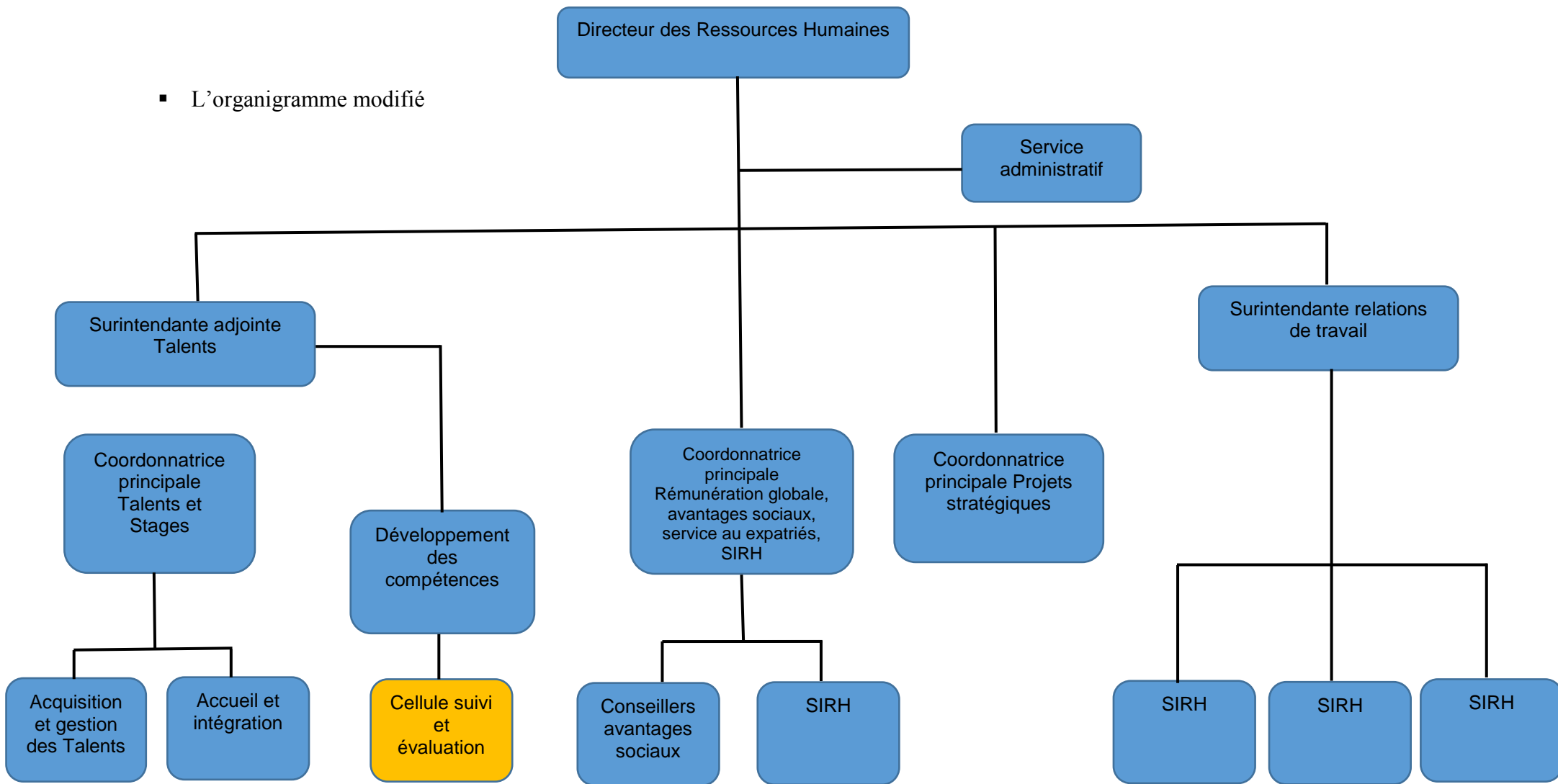


Figure 4 : Organigramme modifié (proposition)



L'ajout de cette cellule qui sera rattachée à la section développement des compétences permettra de mettre en œuvre les recommandations faites ci-dessus. Elle concentrera ses efforts à s'assurer que le suivi des formations soit amélioré pour montrer les bénéfices de toutes ces formations qui sont données dans la mine.

VI-CONCLUSION

Ce travail a permis de mettre en surface les défis du suivi des formations qu'elles soient techniques ou en développement du leadership ou en management. Pour une amélioration du suivi des formations afin d'atteindre un meilleur rendement, il serait important de modifier légèrement la structure en charge des volets formations. Une redistribution des tâches relatives aux activités post formations devrait contribuer à un meilleur suivi. Les acteurs en charge de la formation des autres départements sont un atout intéressant à prendre en compte dans les activités de suivi des formations.



VII- BIBLIOGRAPHIE

1- Ouvrage :

- Isabelle Cauden et Frédérique Cuisiniez, La boîte à outils des formateurs, Dunod, 2009
- IAMGOLD Communication, Pochette d'accueil IAMGOLD ESSAKANE SA, 2011

2- Ressources internet

<http://www.iamgold.com>

3- Secrétariat DRH Essakane SA

4- COGNIBOX TM (Rapport de formations Essakane SA)

5- Rapport de formations Développement des compétences RH – Essakane SA