

**La fonction Ressources Humaines dans les établissements publics: Quel impact de la pratique formation sur la performance organisationnelle : Le cas de la chambre d'industrie et de commerce de Casablanca**

**The Human Resources function in public establishments : What impact does training practice have on organizational performance : The case of the Casablanca Chamber of Industry and Commerce**

**DLIMI Soumaya**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, UH2C

Université Hassan II Casablanca - Maroc

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

**soumayadlimi@gmail.com**

**FASLY Asmaa**

Doctorante

Ecole Supérieur de Technologie de Casablanca

Université Hassan II Casablanca-Maroc

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

**asmaafasly2018@gmail.com**

**BERAKKAB Khawla**

Doctorante

Ecole Supérieur de Technologie de Casablanca

Université Hassan II Casablanca-Maroc

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

**berakkabkhawla@gmail.com**

**Date de soumission** : 10/08/2023

**Date d'acceptation** : 04/10/2023

**Pour citer cet article** :

DLIMI.S. (2023) « La fonction Ressources Humaines dans les établissements publics : Quel impact de la pratique formation sur la performance organisationnelle : Le cas de la chambre d'industrie et de commerce de Casablanca », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 10 » pp : 101 – 118.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Les établissements publics évoluent dans une ambiance constante de dualité, entre un environnement conservateur et un environnement novateur (Osborne2010). Les questions de performance, d'efficacité de qualité, de service aux citoyens, et de transparence (Mazouz et Leclere, 2008) sont au cœur des préoccupations de ces établissements publics. Par conséquent, appréhender la performance au travers de la fonction des ressources humaines peut être des pistes possibles pour atteindre de meilleurs objectifs

Notre objectif dans cet article est de démontrer que la manière dont les ressources humaines sont gérées sur un plan stratégique a un impact sur la performance des établissements publics à travers la pratique formation. (delery et doty (1996) ; Huselid (1995) ; Pfeffer et veiga (1999).

Nous adoptons la démarche hypothético-déductive, et nous nous inscrivons dans le positivisme aménagé dans le cadre d'une étude qualitative. Cette démarche ambitionne d'analyser le rôle de la pratique formation et son impact sur la performance organisationnelle dans les établissements publics.

**Mots clés :** « Fonction ressources Humaines » ; « établissements publics » ; « performance » ; « Formation » ; « Gestion des ressources humaines » ; « secteur public ».

## Abstract

Public establishments evolve in a constant atmosphere of duality, between a conservative environment and an innovative environment (Osborne 2010). Questions of performance, quality, efficiency, service to citizens, and transparency (Mazouz and Leclere 2008) are at the heart of the concerns of these public establishments. Consequently, understanding performance through the human resources function may be possible avenues to achieve better objectives.

Our objective in this article is to demonstrate that the way in which human resources are managed on a strategic level has an impact on the performance of public establishments through training practice. (delery and doty (1996) ; Huselid (1995) ; Pfeffer and veiga ( 1999).

We adopt the hypothetico-deductive approach, and we subscribe to positivism within the framework of qualitative study. This approach aims to analyze the role of training practice and its impact on organizational performance in public establishments.

**Keywords :** « Human resources function » ; « Public establishments » ; « Performance » ; « Training » ; « Human Resource Management » ; « Public sector ».

## Introduction

En raison de l'évolution rapide du monde et des technologies, les organisations sont aujourd'hui confrontées à de nouveaux changements et défis qui façonnent les capacités et les compétences requises pour accomplir certaines tâches. La formation est considérée comme un moyen utile pour faire face à ces changements favorisés par l'innovation technologique, la concurrence sur le marché et l'augmentation de la productivité (Bhatt, 2013),

Ainsi, toutes les organisations, indépendamment de leur taille et de leur marché, s'efforcent d'améliorer les performances de leurs employés par le biais de différentes stratégies, parmi lesquelles notamment la formation en entreprise et la formation hors emploi (Meyer & Smith 2000).

La formation est un outil très important pour qu'une organisation soit compétitive dans un monde changeant et stimulant (Raja, Furqan & Muhammad, 2011). La formation est dispensée lorsqu'il existe des indicateurs de besoin de formation, comme l'indiquent les registres de production, le nombre d'accidents et d'erreurs, l'expansion des opérations, l'introduction de nouvelles technologies, la rotation des employés, les promotions et les mutations (Graham & Bennett, 1991). Le besoin de formation du personnel est accéléré par l'écart entre les performances réelles de l'employé et les performances souhaitées par l'organisation.

Afin de préparer les travailleurs à effectuer leur travail comme ils le souhaitent, les organisations proposent des formations visant à optimiser le potentiel de leurs employés. La plupart des entreprises, en appliquant une planification à long terme, investissent dans le développement de nouvelles compétences de leurs employés, ce qui leur permet de faire face aux conditions incertaines auxquelles ils pourraient être confrontés à l'avenir et d'améliorer ainsi leurs performances.

Par conséquent, il est impératif de doter ces actifs uniques d'une formation efficace afin d'améliorer les performances de l'organisation. Une fois qu'un programme de formation est achevé, la productivité du travailleur est censée augmenter. L'avantage sera pour l'organisation en raison de l'augmentation de la production et de la productivité des travailleurs, et pour les travailleurs, car l'augmentation de la production devrait se traduire par des salaires plus élevés et des possibilités d'évolution de carrière et des possibilités d'avancement professionnel (Wei-Tai, 2006).

Il est à signaler que la fonction ressources humaines dans les établissements publics vise à répondre à la nécessité d'incarner de manière plus soutenue les politiques RH de l'État dans les

régions et les départements, et d'accompagner concrètement la transformation des pratiques de la gestion des ressources humaines, notamment la pratique formation.

Dans la mesure où plusieurs établissements publics se préoccupent de la performance de leurs cadres et employés, la problématique qui s'impose à l'évidence devant nous peut se traduire comme suit : « Performance des établissements publics : quels enjeux et quel rôle de la formation dans la fonction RH ? »

Il serait judicieux de préciser que la formation des employés du secteur public a été considérée comme un utilisateur de revenus et non comme un producteur, et comme une perte totale de fonds publics. La plupart des recherches se fondent sur l'évaluation de l'efficacité des programmes de formation, des politiques de formation, des méthodes de formation et d'autres facteurs qui affectent la formation des employés dans l'organisation, comme l'ont montré leurs recherches, pour n'en citer que quelques-uns (Waziri& Stephen, 2013).

Cette étude s'intéresse à l'influence de la formation sur la performance des employés dans le cadre d'une administration publique et fournit donc des recommandations liées à l'instauration de la pratique formation pour une bonne performance dans les organisations publiques.

Pour ce faire, nous étudierons dans un premier lieu le lien entre formation et performance des employés, pour en déduire les principaux enjeux décisionnels. Nous passerons directement vers la compréhension du concept formation à travers la récolte des informations et leur analyse dans le volet empirique dans le cadre de la chambre de commerce et d'industrie de Casablanca.

## **1. La formation et la performance des employés : quels liens dans le cadre du secteur public : Revue de littérature**

### **1.1. Concept de la pratique formation**

La formation est la méthode utilisée pour donner aux employés les compétences et les connaissances nécessaires pour accomplir leur travail (Dessler, 2005). De Cenzo et Robbins (1996) ont défini la formation comme l'expérience d'apprentissage qui vise un changement relativement permanent chez un individu afin d'améliorer sa capacité et à effectuer son travail efficacement.

En d'autres termes, la formation peut consister à modifier ce que les employés savent, la manière dont ils travaillent, leur attitude vis-à-vis du travail ou leur interaction avec les autres membres de l'entreprise. En fait, il existe une corrélation entre les dépenses de formation d'une organisation et la performance économique, telles que le rendement des actifs et la productivité, la prestation de services. Toutefois, il a été avancé que le quatrième niveau "résultats" n'évalue que l'impact non économique de la formation, tel que le moral des employés, l'apprentissage,

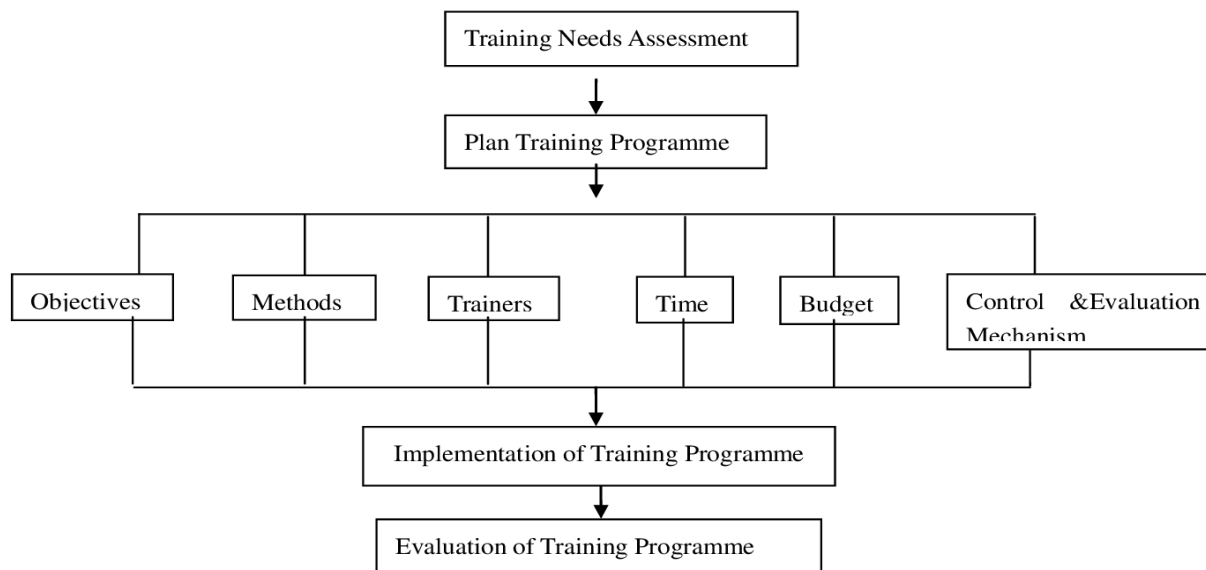
le changement de comportement et le transfert de l'apprentissage, et même l'évaluation des résultats économiques intangibles au sein d'une organisation. les résultats économiques intangibles au sein d'une organisation (Hamblin, 1974 ; Reid & Barrington, 2003).

### 1.2. Approche systématique de la formation

La formation doit être systématique, c'est-à-dire spécifiquement conçue, planifiée et mise en œuvre pour répondre à des besoins définis. Elle est dispensée par des personnes qui savent comment former et l'impact de la formation est soigneusement évalué (Armstrong, 2006). La plupart des avantages tirés de la formation sont faciles à obtenir lorsque la formation est planifiée. Cela signifie que l'organisation, les formateurs et les stagiaires sont préparés à la formation bien à l'avance (Nassazi, 2013).

Le schéma suivant explique clairement cette approche avec ses diverses composantes, qui se focalise sur une étude des besoins des salariés, ingrédient nécessaire pour établir un plan de formation en concordance avec les besoins identifiés. Suite à cela, l'attention est portée sur les objectifs de la formation, la méthode qui sera appliquée avec les différents supports, la qualité et le choix des intervenants formateur, la durée et le timing propice de la formation, le budget qui sera alloué à la formation, et finalement, les indicateurs de mesure de la réussite de la formation, à travers des indicateurs de mesure des performances post formation.

**Figure N°1 : Approche systématique des programmes de formation**



**Source : Armstrong 2006**

## **2. le concept de performance dans les établissements publics : impact de la pratique formation sur la performance des employés**

### **2.1 L'influence de la pratique formation sur la performance des employés**

Nassazi (2013) note qu'il a été prouvé que la formation génère une amélioration de la performance pour l'employé ainsi que pour l'organisation en influençant positivement la performance de l'employé par le développement de ses connaissances, de ses compétences et de son expérience (Appiah, 2010). Egalement Ngwira (2009) décrit la formation comme un moyen de remédier aux déficits de compétences et aux lacunes en matière de performances, de traiter les déficits de compétences et les écarts de performance, c'est un moyen d'améliorer la performance des employés.

Selon lui, combler l'écart de performance consiste à mettre en œuvre une intervention de formation pertinente dans le but de développer des compétences particulières et pertinentes et dans le but de développer les compétences et les capacités particulières des employés et d'améliorer leurs performances.

Il a développé le concept en déclarant que la formation permet à l'organisation de reconnaître que ses travailleurs ne sont pas assez performants et qu'il faut donc améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs attitudes doivent être modelées en fonction des besoins de l'entreprise. ( Gray ,2004). Il explique que la formation permet de développer les compétences des employés et de leur permettre d'exécuter efficacement les tâches liées à leur emploi et d'atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière compétitive

### **2.2 La pratique formation levier de la performance des employés**

L'amélioration des performances des employés par la formation est devenue une question importante et de plus en plus populaire parmi les décideurs politiques, les universitaires et les praticiens de la gestion. Outre la valeur ajoutée aux opérations de l'organisation, la formation en tant que stratégie de gestion pourrait générer des revenus pour les employés.

Conscients de ces avantages, les universitaires ont réalisé de nombreuses études sur la formation et les performances. Par exemple, (Benabou 1996) a examiné l'impact de divers programmes de formation sur les résultats commerciaux et financiers de 50 entreprises canadiennes.

La conclusion est que, dans la plupart des cas, un programme de formation bien conçu peut être lié à l'amélioration des résultats de l'entreprise et que le retour sur investissement dans les programmes de formation est très élevé. Une enquête sur l'évaluation de la formation menée

par (Clarke ,2004) a montré que s'il semblait y avoir des liens entre la formation et les résultats de l'entreprise, il n'en était pas de même pour la formation.

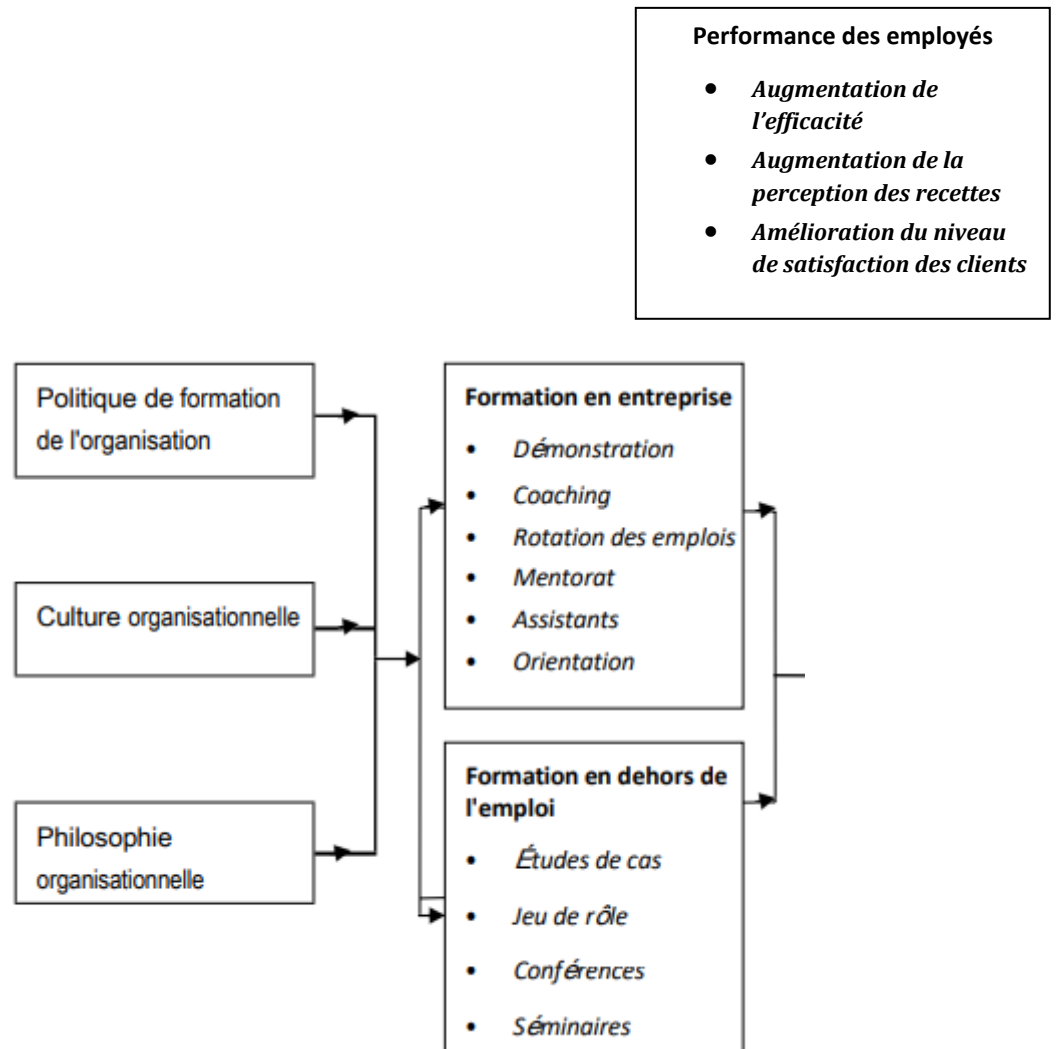
Il n'est pas possible de tirer des conclusions définitives sur la causalité. Toutefois, l'étude a abouti à la conclusion importante que lorsque les organisations procèdent à l'évaluation de leur formation et de leur développement (apprentissage formel et informel), elles croient d'avantage à l'impact positif de la formation et du développement sur l'organisation.

Une grande partie de la littérature en Afrique se concentre sur le lien entre les variables prescrites, (Odinga, 2010) a mené une étude sur les programmes de développement du personnel et la performance professionnelle des professeurs de l'Université de Kenya. Le coefficient de corrélation linéaire de Pearson entre la formation et la performance professionnelle des enseignants était de 0,541%, ce qui signifie qu'il existe une forte corrélation positive entre la formation et la performance professionnelle (car la formation est un élément essentiel de la performance professionnelle).

Ces résultats sont probablement les mêmes que ceux de Degraft (2012), qui a étudié l'effet de la formation et du développement sur les performances des employés à l'école polytechnique d'Accra (Ghana). Les résultats ont montré que la majorité des personnes interrogées étaient d'accord pour dire que la formation avait un excellent impact sur leurs performances. Cela implique que la formation a un impact positif sur les performances des employés.

En Tanzanie, Mwambe a mené en 2010 une étude sur l'évaluation de l'influence de la formation sur les performances des employés dans les établissements d'enseignement supérieur (EES). La majorité a soutenu que la formation augmentait leurs capacités à adopter de nouvelles technologies et méthodes, aiguisait leurs capacités mentales, ce qui améliorerait leurs performances et les aidait à améliorer leurs performances.

**Figure N°2 : Cadre qui montre la relation entre la formation et la performance**

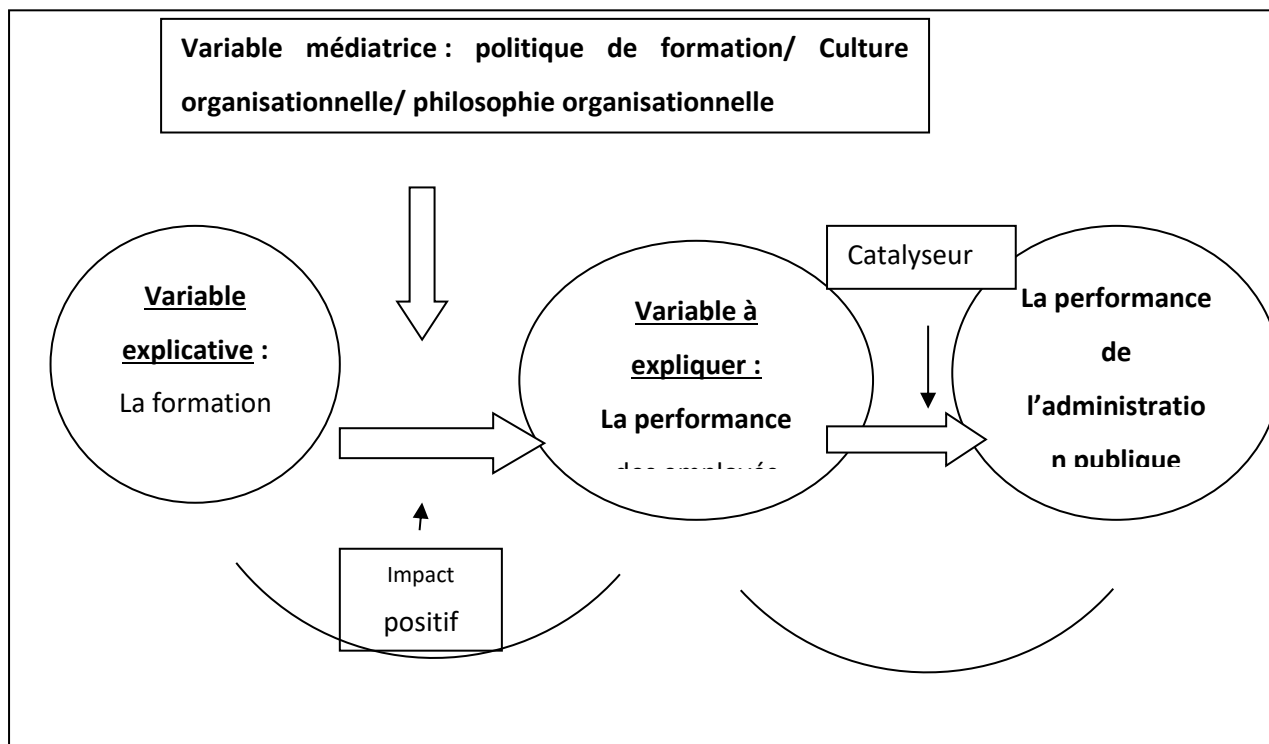


**Source : Mwambe 2010**

En effet, cette recherche considère la performance des employés comme une variable dépendante et la formation comme une variable indépendante. Sur la base de l'examen de la littérature théorique et empirique, il a été observé qu'il existe une influence positive de la formation sur les performances des employés. L'existence d'une politique de formation, d'une culture organisationnelle et d'une philosophie organisationnelle dans les institutions publiques agit comme un catalyseur pour la mise en œuvre de la formation.

Nous pouvons nous appuyer sur cette vision pour créer notre **modèle conceptuel** :

**Figure N°3 : Modèle conceptuel de l'impact de la formation sur la performance organisationnelle**



**Source : Nous-mêmes**

Nous observons clairement que la formation impact positivement la performance des salariés, qui à son tour, permet la performance organisationnelle. Nous désirons mobiliser la théorie de l'approche systémique de la formation, comme cité plus haut, mais nous rajoutons à ce stade, la théorie de l'activité entre travail et formation de P.Champy-Remoussenard qui est une approche qui mobilise la pluridisciplinarité.

Nous choisirons 4 hypothèses pour pouvoir aller vers notre partie pratique rechercher les liens existants entre la formation comme pratique RH et la performance organisationnelle :

Hypothèse 1 : la pluridisciplinarité des pôles de la formation permet la polyvalence des salariés et conduit vers la performance dans le secteur public

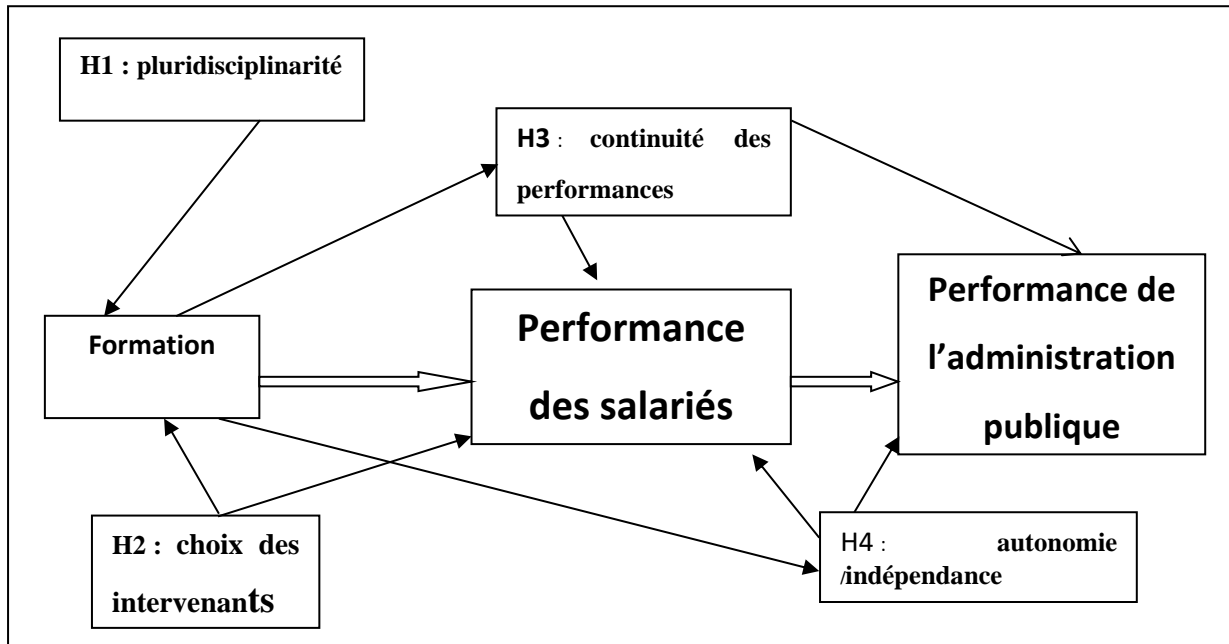
Hypothèse 2 : le choix des intervenants conduit vers une qualité de formation reçue de la part des employés, et à la maîtrise des compétences

Hypothèse 3 : la formation permet la continuité des performances du capital humain dans le secteur public

Hypothèse 4 : la formation permet au salarié en tant qu'adulte de développer une autonomie et une indépendance face à l'action

Nous choisirons de schématiser nos hypothèses pour mieux comprendre les liens naissant entre formation et performance organisationnelle :

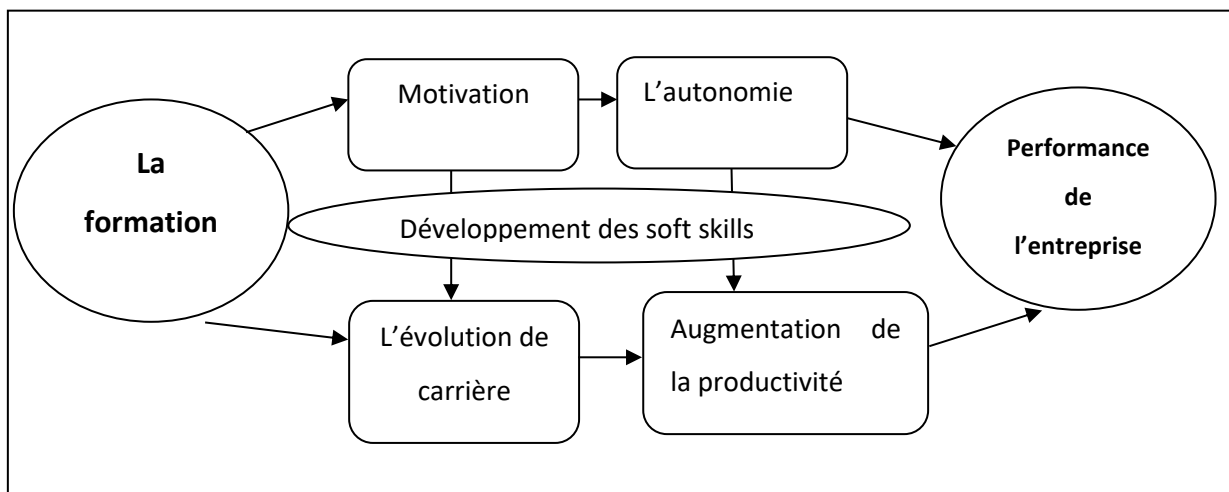
**Figure N°4 : Modèle hypothétique des liens existants entre la formation et la performance organisationnelle**



Source : Nous-mêmes

D'après nos lectures nous nous pouvons nous appuyer sur ce schéma pour expliquer l'impact de la pratique formation sur les collaborateurs :

**Figure N°5 : Schéma explicatif des variables présents dans la pratique formation**



Source : Nous-mêmes

### **3.Méthodologie et Analyse des résultats : Analyse pratique de la relation entre la formation et la performance des employés dans le cadre d'un établissement public : la chambre de commerce de C-S (CCIS-CS).**

#### **3.1. Méthodologie de travail**

Cette étude a été faite au sein de la chambre de commerce d'industrie et de services de Casablanca-Settat en tant qu'organisme leader à l'échelle nationale, et en tant qu'établissement qui connaît une grande structuration ces dernières années, tant sur le plan organisationnel que celui du développement du capital humain.

Une méthode de recherche quantitative a été adoptée, afin d'évaluer les résultats de l'étude. Les données qualitatives ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire administré à 45 répondants, répartis entre cadres, et techniciens.

Les données sont collectées sur la base d'une grille contenant les différents items à évaluer (notamment l'impact de la formation sur la performance des employés). Les réponses ont été classées sur une échelle de Likert de cinq niveaux (de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord). Les scores globaux sur l'échelle de Likert ont été classés en trois catégories : perception faible, moyenne et élevée de l'amélioration des performances d'un employé. Le score le plus élevé possible a été calculé en multipliant 9 affirmations par 5 points pour obtenir 45 points ; tandis que le point moyen a été calculé en multipliant 9 affirmations par 3 points pour obtenir 27 points, et le score le plus bas possible a été calculé en multipliant 9 affirmations par 1 point pour obtenir 9 points.

Par conséquent, 27 était le seuil point limite et correspondait à un score moyen. Par conséquent, les scores globaux compris entre 9 et 26 étaient considérés comme une attitude faible, tandis que les scores compris entre 28 et 26 étaient considérés comme une attitude moyenne.

#### **3.2 Résultats de la recherche**

##### **3.2.1. Les programmes de formation et leur pertinence pour les employés de la CCISCS**

Premièrement, l'étude s'est efforcée d'examiner l'assiduité des employés à la formation à la CCIS-CS. L'enquête a révélé que la majorité des employés ont suivi des formations. (87 %). Deuxièmement, l'étude a cherché à savoir les types de programmes de formation auxquels ils ont participé et ils ont été classés en trois catégories : programme de formation professionnelle, programme de formation académique et voyage d'étude.

Les données du questionnaire ont révélé que 42 personnes interrogées, soit 93,3%, ont participé à des programmes de formation professionnelle.

L'étude s'est efforcée de déterminer si les programmes de formation menés à la CCIS-CS étaient pertinents par rapport aux fonctions exercées. L'enquête a révélé que les programmes de formation auxquels les employés ont participé sont en rapport avec les fonctions exercées au sein de l'administration. Avant d'organiser une formation, une analyse des besoins en formation est effectuée, ce qui permet de s'assurer que les formations dispensées sont pertinentes par rapport aux besoins de l'organisation.

D'autre part, les résultats de l'étude indiquent que 71,8 % des personnes interrogées sont d'accord avec le fait que les programmes de formation organisés par la CCIS-CS sont pertinents par rapport aux fonctions des employés.

### 3.2.2 L'influence de la formation sur la performance des salariés :

Nous déduisons sur la base de notre enquête que la formation génère des avantages liés à l'amélioration des performances, tant pour l'employé que pour l'organisation, en influençant positivement les performances de l'employé par le développement des connaissances, des aptitudes, des capacités, des compétences et du comportement des employés. Comme l'indique (Nassazi, 2013).

Cette partie cherche à examiner l'influence de la formation sur la performance des employés. Pour soutenir cet objectif, l'étude a examiné la pertinence entre les programmes de formation suivis par les personnes interrogées et leurs rôles professionnels.

L'échelle de likert à 5 points a été utilisée pour étudier les sous-thèmes de l'influence de la formation sur la performance des employés au sein de la CCIS-CS.

Pour être plus explicite, voici un tableau récapitulant l'identification de nos répondants :

**Tableau N°1: identification des répondants :**

Genre des répondants	Hommes 50%, Femmes 50%
Age des répondants	Entre 25 et 45 ans
Poste occupé	Cadres, Non Cadres
Nombre de formation reçue	5 Formations
Variables	Gestion d'équipes, ou membres d'équipe

**Source : Nous-mêmes**

Les personnes interrogées qui ont suivi une formation d'une manière ou d'une autre ont reçu un tableau contenant des affirmations montrant que la formation a une influence sur les

performances des employés et ils ont dû cocher si elles étaient : pas du tout d'accord (PTD), pas d'accord (PD), D'accord neutre (N), d'accord (D), tout à fait d'accord (TFD).

**Tableau N°2: Influence perçue de la formation sur les performances des employés**

Déclarations	TFD	D	N	PD	PTD
La formation a aidé les employés à manipuler les matériaux, machines et équipements de manière efficace, ce qui a permis de réduire les pertes de temps et de ressources.	35	16	8	1	1
Les formations m'ont aidé à satisfaire les clients avec des services de qualité	28	12	11	2	1
Les formations ont augmenté la performance de l'organisation	32	9	10	1	0
La formation m'a aidé, ainsi que ma section, à progresser la collecte des recettes dans la CCISCS	22	11	9	5	3
Les formations m'ont permis d'acquérir les compétences nécessaires pour effectuer mon travail au mieux, ce qui a augmenté la performance et la qualité des travaux	31	17	7	1	1
La formation m'a fourni de nouvelles tactiques pour surmonter les défis auxquels je suis confronté dans l'exercice de mes fonctions	42	8	12	6	1
La formation m'a aidé à devenir autonome avec peu de conseils de la part d'un superviseur dans l'exercice de mes fonctions	25	17	9	0	1
La formation m'a motivé à travailler dur et efficacement	41	11	11	0	0
La formation m'a aidé à utiliser correctement les équipements de travail, à utiliser la technologie de pointe et à observer des pratiques correctes en matière de santé et de sécurité	31	16	12	2	1

**Source : Nous-mêmes**

Les résultats du tableau indiquent qu'il y a une performance globale élevée chez les personnes interrogées (tous les items ont plus de 22 pour le niveau TFD). Donc, il est significatif que la

majorité des personnes interrogées ayant bénéficié d'une formation aient une perception élevée de la performance des employés.

### **3.2.3. Discussion**

Nos résultats sont conformes à l'étude de (Chang, 2002), qui a révélé que les formations dispensées dans les entreprises taïwanaises de haute technologie avaient un impact significatif sur les performances des employés. Les études de (Chiu, Luk & Tang, 2002), (Tepstra & Rozell, 1993) et (Fey, Antonina, & Ingmar, 2000) ont établi que les formations et le développement ont une association positive avec la performance des employés.

Les résultats de notre étude impliquent que la majorité des employés de la CCIS-CS sont satisfaits au travail, de plus, la performance organisationnelle de la CCISCS s'est améliorée. La même observation a été faite par (McKinsey, 2006) qui affirme que la formation des employés est importante dans toute organisation à travers le monde, en raison de son rôle actif en termes d'augmentation de la satisfaction professionnelle des employés ainsi qu'en termes d'amélioration de la performance de l'organisation.

Nous découvrons finalement sur la base de notre revue de littérature et notre étude empirique que la pratique formation a un impact très positif sur le comportement organisationnel des collaborateurs en termes de développement des softs skills et du sens d'autonomie ainsi que sur leur vie professionnelle en termes d'augmentation de productivité et d'évolution de carrière ce qui permettra à l'organisation une performance organisationnelle.

### **Conclusion**

Cet article vise à apporter un éclairage théorique et pratique sur la pratique formation et son impact sur la performance organisationnelle au sein du secteur public et leur impact sur les collaborateurs.

En effet malgré les ressources limitées des établissements publics en comparaison avec les grandes entreprises, les établissements publics sont aussi capables d'instaurer la pratique formation sous plusieurs formes.

Les établissements publics doivent toujours faire face à plusieurs défis organisationnels et managériaux afin de réussir toujours le processus de la pratique formation.

Cette étude a un apport managérial de taille, à savoir la recherche de l'utilité de la pratique formation au sein des établissements publics et plus précisément au sein de la chambre d'industrie et de commerce de Casablanca ainsi que l'impact de cette pratique sur la performance des fonctionnaires au sein de cet établissement.

Nous ambitionnons, comme perspective de recherche dans notre futur article d'analyser plus de détails sur la pratique formation comme pratique incontournable dans toutes les organisations, et surtout on impact sur l'évaluation des salariés.

Finalement, nous pouvons déduire de cette étude que nous avons réalisé que la pratique formation est une pratique primordiale pour toutes les organisations qui veulent augmenter leurs productivités et par conséquent leurs performances.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Amal Rafai « La gestion des ressources humaines dans la fonction public au maroc »2013 L'Harmattan.

Anne Collin « Fonction publique et gestion des ressources humaines »2018 Studyrama.

Appiah, B. (2010). The Impact of Training on Employee Performance. Unpublished Thesis, Ashesi University College.

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resources Management (10th ed). London: Ashford Colour press Ltd.

Aswathappa, K. (2014). Human Resources Management: Text and Cases. 7th ed. New Delhi: McGraw Hill Education (India) Private Limited.

Aouine Rachid « La fonction GRH, vecteur de modernisation de la gestion publique »2015 Editions universitaires européennes.

Benabou, C. (1996). Assessing the Impact of Training Programs on the Bottom Line. National Productivity Review, 15(3), 91-99.

Bhatt, H., Pahwa, P., & Ankona, B. (2013). Does Medical Training Promote or Deter Self-directed Learning? A longitudinal mixed-methods study. *Journal of biomechanics*:88(11), 1754- 1764.

BESSEYRE des HORTS : « Typologie des pratiques de gestion des ressources Humaines. Dans revue française de gestion »1987 n° 65-66, p. 104. 13.

Chang, C. (2002). The Effect of Human Resources Management Practices on Firm Performance: Empirical evidence from High-Tech Firms in Taiwan. *International Journal of Management*.

Chiu, R. K., Luk, V. W., & Tang, T. L. (2002). Retaining and Motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China, *Emerald insight*.

Clarke, N. (2004). HRD and the Challenges of Assessing Learning in the Workplace. *International Journal of Training and Development*. 8(2), 140 156. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2004.00203>.

- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Approches*, Second Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- DeCenzo, A. D., & Robbins, P. S. (2000). *Personnel / Human Resource Management* (4th ed). New Delhi: Prentice-Hall.
- Diop, Momar Sokhna « *Gestion des ressources Humaines dans les organisations : Nouvelles approches* » 2004 L'Harmattan.
- Degraft, O. E. (2012). *The Effect of Training and Development on Employee Performance at Accra Polytechnic*. Unpublished MBA Thesis submitted to the Institute Of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. (11th ed). London: Pearson International Edition.
- EWURA. (2014). *Water Utilities Performance Review Report 2013/2014*.
- Fey, C. F., Antonia, P., & Ingmar, B. (2000). The effect of Human Resources Management practices on firm performance in Russia. *The International Journal of human Resources Management, 11(1)*.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS* (3rd ed), London, SAGE Publication Ltd.
- Glazier, J. D., & Powel, R. R. (1992). *Qualitative Research in Information Management*, Englewood: Libraries Unlimited.
- Graham, H. T., & Bennett, R. (1991). *Human Resources Management (M & E Handbook Series)* Financial Times Prentice Hall.
- Gray, R. (2004). *How People Work and How you can help them to give their best*. Tapei Prentice Hall, Finance Times.
- Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw-Hill.
- Jacques Bourgault « *Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques* » 2005 n° 116 *Revue française d'administration publique*.
- Joshi, M. (2013). *Human Resources Management*. Bookboon.
- Jean Marie Parette « *Gestion des ressources humaines* » 2020 vuibert.
- Lemire, Louise, et Yves-Chantal Gagnon « *Professionnaliser la fonction ressources humaines : quels enjeux pour quels utilité* » 2014 *Collection ressources humaines comportement au travail et pratiques innovantes*.
- Louise lemire, Eric charest, Gaétan martel, Jacques larivière « *la planification stratégique des ressources humaines au XXI siècle* » 2011 Presses de l'université du Québec.

- McKinsey, Q. (2006). *An Executive Take on the Top Business Trends*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, P. J., & Smith, A. C. (2000). HRM Practices and Organisational Commitment: Test of Mediation Mode.s, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Mwambe, A. K. (2010). Influence of Training on Employees Performance in Higher Learning Institutions (CBE).
- Nassazi, A. (2013). Effects of training on Employees Performance. Evidence from Uganda. *Business Economics and Tourism*.
- Ngirwa, C. A. (2009). *Human Resource Management in African Work Organizations*. Dar essaalam: National Printing Co. Ltd.
- Odinga, M. (2010). Staff Development Programs and Job Performance of Lecturers of Moi.
- Raja, A. G., Furqan, A. K., & Muhammad, A. K. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7).
- Reid, M. A., & Barrington, H. (2003). *Training Interventions: Promoting Learning Opportunities*, (6th ed). London: CIPD.
- Sekaran, U. (2007). *Research Methods for Business, A skill Building Approach*. India:Glorious Printer.
- Tanga Urban Water Supply and Sewerage Authority. (2012) Strategic Plan.
- Stéphanie Arnaud, Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti « Gestion personnalisée des ressources Humaines implications et enjeux » 2009.
- Shimon Dollan, « La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles» édition du renouveau pédagogique Canada 2002.
- Stéphane Guérard « La GRH publique en questions : une perspective internationale » 2008 L'Harmattan.
- Tanga Urban Water Supply and Sewerage Authority. (2012). *Training and Development Policy*. DSM: Government Printer.
- Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- URT. (2006). *Water Sector Development Programme (2005 – 2025)*. DSM: Government Printer.
- URT. (2013). *Training Policy for the Tanzania Public Service*. Dar Es Salaam: Government Printer.
- Waziri, F., & Stephen, T. (2013). Factors Influencing Implementation of Training Programme in Public Organizations in Tanzania. *Developing Country Studies*, 3(10), 94-99.

Wei, T. W. T. (2006). Effects of Training Framing, General Self-efficacy and Training Motivation on Trainees' Training Effectiveness. Emerald Group Publishers, 35(1), 51-65.

Winterton, J. C. (2007). Change in Knowledge of Midwives following Emergency Training: A randomized controlled trial of local hospitals, Simulation centre and team training. International Journal of Obstetrics and Gynaecology, 114(12)

Yves Emery, François Gonin « Gérer les ressources Humaines des théories aux outils, un concept intégré par processus compatible avec les normes de qualité » 2009 Presses polytechniques et universitaires romandes.