

**MEMOIRE DE MAGISTERE EN SCIENCES COMMERCIALES**

**Option : Management des Ressources Humaines**

**THEME :**

**L'Impact de la Formation**  
**Dans le Développement de L'Entreprise**  
**Cas de l'Activité AVAL GL2/Z**  
**Arzew**

**Présenté et soutenu par :**

Mme MAOUCHE Fatna Malika

**Sous la direction de :**

M<sup>r</sup>. CHOUAM Bouchama  
Professeur  
Université d'Oran

**Jury :**

**Président** : Mr FEKIH Abdelhamid - Maître de Conférences- Université d'Oran

**Rapporteur** : Mr CHOUAM Bouchama - Professeur- Université d'Oran

**Examineur** : Mr KOURBALI Baghdad - Maître de Conférences - Université d'Oran

**Examineur** : Mr TAHARI Khaled - Maître de Conférences- Université d'Oran

**Année Universitaire : 2005 – 2006**

# ***DEDICACE***

*Je dédie ce mémoire :*

*A mon père (que Dieu ait son âme)*

*A ma mère qui m'a éclairée mon chemin et qui m'a encouragé et soutenue  
toute au long de mes études*

*A mon frère Bousmaha*

*A mes soeurs : Souad, Khadidja et Nezha*

*A mes nièces et neveux*

*A mon cher mari Malik, pour son soutien aux moments difficiles de mon  
travail et surtout pour sa patience,*

*A ma belle famille, surtout mon beau frère Miloud*

*A tout mes ami(e) s, surtout Amel, Mira et Sofiane*

# **REMERCIEMENT**

*J'exprime toute ma gratitude à Monsieur le Professeur B. CHOUAM, pour l'effort fourni, les conseils prodigués, sa patience et sa persévérance dans le suivi.*

*J'adresse également mes remerciements, à tous mes enseignants, qui m'ont donnée les bases de la science,*

*Je remercie très sincèrement, les membres de jury d'avoir bien voulu accepter de faire partie de la commission d'examineur,*

*Je tiens à remercier aussi l'ensemble du personnel de l'activité AVAL GL2/Z, en particulier le personnel de la Direction Ressources Humaines, Melle BEZAÏD ; Madame BENKRAMA, Melle KHALIDA et en particulier Monsieur MEKAOUI pour son aide.*

*Je remercie à l'occasion le personnel de l'O.N.S (Office National des Statistiques), surtout Monsieur LAMARA.*

*Merci à vous Monsieur S.AMROUN*

*A toute personne qui a participé de près ou de loin pour l'accomplissement de ce modeste travail.*

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION GENERALE**

### **CHAPITRE I :La Gestion des Ressources Humaines .....5**

Section 01 : L'évolution de la Gestion des Ressources Humaines.....9

Section 02 : Approche globale et structurelle de la Gestion des Ressources....23

### **CHAPITRE II : Généralité sur la Formation.....34**

Section 01 : L'Evolution de la formation .....36

Section 02 : Pourquoi la formation ?.....45

### **CHAPITRE III : La Gestion et le suivi de la Formation.....55**

Section 01 : Politique et besoins de formation.....57

Section 02 : plan de formation et évaluation.....82

<b><u>CHAPITRE VI :Développement de la formation au sein de l'Activité AVAL</u></b>	
<b>GL2/Z .....</b>	<b>129</b>
Section 01 : Présentation générale du complexe AVAL GL2/Z .....	131
Section 02 : Service formation de l'activité AVAL GL2/Z .....	137
<b>CHAPITRE V : Enquête Sur l'impact de la formation au sein du complexe</b>	
<b>GL2/Z.....</b>	<b>153</b>
Section 01 : Présentation de l'échantillon.....	155
Section 02 : traitement des données.....	161
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>201</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

Des changements majeurs surviennent dans la gestion et dans les structures des organisations partout à travers le monde. Les administrations publiques ne sont pas immunisées contre cette révolution des pratiques de gestion car subissant de nombreuses pressions pour réviser leurs systèmes de gestion et pour se restructurer.

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources. C'est ainsi que les évaluations dans ces domaines peuvent être graves de conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs.

Les mutations en matière de technologie, de finance et d'information s'accompagnent de développement plus ou moins profond au sein de l'entreprise. Une entreprise qui n'évolue pas au même rythme et à la même cadence que ses concurrents, ses partenaires ou ses clients se verra vite dépassée.

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines; d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences.

Les changements ont, particulièrement, été importants dans le domaine de la formation des ressources humaines. La formation a, longtemps, été reléguée au second plan de la gestion des ressources humaines, et voire même sacrifiée dans les moments difficiles.

Dans le passé, la formation portait principalement sur les habiletés techniques et ne faisait qu'effleurer les habiletés de gestion ou les technologies de l'information. La formation avait, rarement, sinon jamais, joué un rôle de leadership dans l'organisation.

Mais aujourd'hui, comme les organisations sont en continuelle mutation, des demandes de plus en plus pressantes sont adressées aux spécialistes de la formation et du développement des ressources humaines. Les services de la formation ont dû étendre leurs champs d'intervention, ils jouent, maintenant, un rôle important dans le leadership au sein de l'organisation, surtout lorsqu'il s'agit d'en changer la culture.

Pendant longtemps, la formation des ressources humaines concernait uniquement la formation des employés. Aujourd'hui les organisations reconnaissent le fait que pour atteindre de niveaux élevés de performance passe non seulement par la formation technique des employés, mais par la formation des gestionnaires.

La formation est un investissement consenti en fonction des résultats qu'on attend à terme. Il s'agit de dimensionner la formation par rapport aux objectifs que vise l'entreprise, c'est à partir des résultats atteints qu'on pourra juger ses effets et sa rentabilité. C'est donc le moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, qui peut constituer un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée.

De ce fait, comment peut on «quantifier» et/ou juger l'Impact de la Formation dans le développement de l'entreprise?

Au demeurant, il est utile de se poser la question à savoir si la bonne gestion de la Formation pourrait-elle améliorer la rentabilité de l'entreprise?

Nos hypothèses qui permettent de parvenir à répondre à nos questions sont les suivants :

L'impact de la Formation dépend de l'évaluation et la validation de la Formation.

La bonne identification des besoins en matière de Formation est le résultat de la satisfaction des agents Formés et de la bonne gestion de la formation.

L'objet de notre travail est d'éclaircir ces questions pour en déterminer les éléments de réponse qui peuvent nous instruire sur l'impact de la formation dans le développement de l'entreprise.

L'importance accordée à la formation est d'autant plus grande dans un environnement caractérisé, aujourd'hui, par une concurrence croissante et la progression des marchés vers de plus en plus de compétitivité et d'ouverture. Le développement accéléré des compétences devient dès lors un axe majeur du management de l'entreprise.

Ce travail se présente en cinq chapitres, le premier chapitre présente la Gestion des Ressources Humaines comme le noyau dans la politique de l'entreprise, visant à moderniser et développer l'entreprise par le biais de la bonne prise en charge de la formation, où tout est axé sur l'individu. Les deux autres chapitres abordent le sujet de la formation sous tous ses angles.

Enfin, les deux derniers chapitres, nous regardons de près la fonction «Formation au sein l'activité AVAL GL2/Z», pour pouvoir trouver les réponses aux questions mentionnées si dessus.

**CHAPITRE I :**

**La Gestion des Ressources**

**Humaines**

Parmi tous les domaines que couvre la gestion de l'entreprise, la gestion des ressources humaines est une grande et une des grandes spécialités de cette gestion, où toutes les opérations relevant de la gestion des ressources humaines sont assurées par la fonction «ressources humaines».

En effet, la gestion des ressources humaines a trouvé sa place au sein de l'entreprise durant la période allant de 1980 à 1990. Période marquée par le passage de la fonction personnelle à la gestion des ressources humaines.

Cependant, son champ d'intervention recouvre la gestion prévisionnelle ; qui permet l'adaptation des ressources humaines aux évolutions de l'organisation, la définition des postes et des fonctions, le développement des compétences, l'évaluation des performances et la formation de ces employés.

Enfin, dans son action de gestion, la gestion des ressources humaines dispose d'une marge réelle d'autonomie et de création tant dans la conception que dans la mise en œuvre.

Elle formule un jugement sur l'état actuel et sur les perspectives d'évolutions des effectifs et qualifications. Elle propose aussi des mesures d'adaptation ou de développement (embauche, promotion, formation ou réduction d'effectif) tout en permettant de rendre les ressources humaines compatibles avec les projets d'action de l'entreprise.

## **SECTION 01 : L'évolution de la Gestion des Ressources Humaines :**

Certains spécialistes font remonter la fonction personnel au début de la société industrielle quand s'imposait un mode de production et une conception du temps qui transformait les rapports sociaux.

L'industrialisation se caractérise par un fort mouvement de rattachement des hommes et des machines liées aux évolutions technologiques.

En effet, cette concentration rend nécessaire la constitution d'un ordre disciplinaire. Soit un règlement intérieur visant à contrôler et sanctionner les comportements des travailleurs.

Les années 1910-1920 marquent l'apparition d'une fonction autonome avec les chefs du personnel.

Les années 1920-1950 verront la réussite de l'organisation du travail, le marketing se développer, le client est plus exigeant et la chaîne de production bat la mesure en négligeant les ouvriers.

La décennie 1930 est marquée par les études menées par Elton MAYO et son équipe de recherche. Ses études, qui opposent la philosophie Tayloriste de l'intérêt personnel, ont eu une influence profonde sur les relations humaines.

Les activités de la gestion des relations humaines ont connu une réorientation. Cette réorientation est donc une réaction à la législation sociale de l'état.

Ce n'est qu'après 1935 que les relations professionnelles seront organisées et deviendront un élément majeur de l'institutionnalisation du conflit social.

Par la suite, les événements politiques de 1936, marquent une étape importante dans la construction d'une dimension sociale de la fonction. L'enrichissement du droit social pèse la gestion administrative.

La période de 1939-1945 est marquée par le perfectionnement des méthodes de sélection et la priorité à la formation des salariées et aux avantages sociaux, alors que La décennie 1940-1950 sera caractérisée par le développement du phénomène de la syndicalisation massive des salariés.

Le concept «relation industrielle» est utilisé pour signaler cette nouvelle réalité.

Les services des relations humaines s'enrichissent de la pensée de l'école des relationnistes ; en prêtant plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfactions de l'individu au travail.

Les avantages sociaux ont connu un rapide accroissement au niveau du management en général, se sont les pratiques de la direction des entreprises de Peter DRUCKER dans les années 1950-1960.

La gestion des relations humaines, soucieuse du climat social, commande les années 1960-1970 où se développent la communication et la motivation qui sont des concepts clés. Les gestionnaires des relations humaines tenaient à donner une formation, qui se résulte par une meilleure maîtrise des responsabilités qui se sont alourdis avec le temps.

Les années 70 ont vu développer une véritable gestion du personnel s'appuyant sur des outils techniques, qui ont réussi à se développer dans un domaine social.

Enfin, le concept de la culture s'est développé dans les années 80, où la culture a permis de faire passer l'humain avant la structure. Il a fallu attendre cette année pour que la gestion du personnel laisse place au terme Gestion des Ressources Humaines.

## **1 - Rapport entre Gestion du Personnel et Gestion des Ressources Humaines :**

Le terme «Gestion du Personnel» a cédé la place à celui de la Gestion des Ressources Humaines sans causer de véritable transformation dans la fonction ressources humaines. Par contre, il existe d'autres différences où on voit la gestion du personnel centrée sur la Gestion et le contrôle des subordonnées, et la Gestion des Ressources Humaines se préoccupant du Management d'équipe et de la collaboration. La Gestion du Personnel ne concerne pas l'ensemble de l'encadrement par rapport à la Gestion des Ressources Humaines, qui fait de la fonction Ressources Humaines une priorité nécessaire pour l'organisation des Ressources.

***D'autres différences sont par ailleurs évoquées, l'approche individuelles de la Gestion des Ressources Humaines par opposition à l'approche collective de la Gestion du Personnel, les personnes sont une Ressources plutôt qu'un Coût ou encore la nature stratégique de la Gestion des Ressources Humaines par rapport à la nature administrative de la Gestion du Personnel.<sup>1</sup>***

*D'après le livre «de la compétence» de Guy le BOTERF : c'est à partir des années 90 que nous entrons dans une économie qui exige une conception nouvelle de la productivité ; on parle alors de la performance globale. Ainsi l'entreprise n'est plus considérée comme un portefeuille d'affaire mais comme un portefeuille de compétence valoriser.*

Le souci de l'entreprise va au-delà de la production qui a besoin d'améliorer la qualité de ses produits pour concurrencer les autres entreprises sur le marché.

C'est pourquoi l'investissement n'est pas seulement axé sur les moyens techniques de production mais aussi sur une main d'œuvre (ressources humaines) plus qualifiée.

---

<sup>1</sup> A. DAYAN ; Manuel de Gestion ; Ed Ellipses, 2004, P 335

## 2 - Les principales approches en matières d'organisation du travail

A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, l'organisation est devenue essentielle pour organiser les transformations de production marquée par les changements technologiques rapides que l'ignorance des employés de ces changements était une réapparition de diverses dépenses. En effet, *La dimension humaine va se réduire à un simple facteur de production (force de travail) subordonné aux contraintes de la technologie et le travail de l'individu va se définir comme une marchandise soumise à la loi de l'échange économique du capitalisme. Cette tendance va trouver son expérience théorique néo classique dans la conception de la production comme échange, où la force de travail n'est qu'un intrant au même titre que les matières premières.*<sup>1</sup>

### 2.1 - Théorie Classique :

L'approche classique de l'organisation de travail repose principalement sur quatre théories:

La division de travail selon Adam SMITH, l'organisation scientifique du travail par Frédéric Winslow TAYLOR, le modèle bureaucratique de Max WEBER et le modèle administratif d'Henri FAYOL.

Adam SMITH a soutenu que la meilleure façon d'exécuter un travail consistait à le diviser en partie, donc à pousser au maximum la spécialisation du travail. Reprenant les idées de SMITH, F.TAYLOR considère que le travail d'un chef d'équipe comprend un grand nombre de fonctions différentes et que son travail pour qu'il soit bien fait doit être divisé entre plusieurs spécialistes. Ce qui a comme conséquence de donner plusieurs chefs à un subordonné. Ce qui s'oppose au principe de commandement et F.W. TAYLOR appelle ce système le *Management Fonctionnel*.

---

<sup>1</sup> J.P. CITEAU, Gestion des Ressources Humaines : Principes Généraux et cas Pratiques Ed Dalloz, 2000 ; p.10

La spécialisation du travail et sa décomposition en un ensemble de tâches simples aident à accroître le rendement des employés et assurer un meilleur contrôle de leur travail.

Selon TAYLOR, chaque tâche doit être si simple que n'importe quel travailleur possède un minimum de formation devra pouvoir l'accomplir en peu de temps.

F.W.TAYLOR est le fondateur du mouvement connu sous le nom d'Organisation Scientifique du Travail *O.S.T*, Elle va s'imposer comme une théorie fondamentale de l'organisation et devenir rapidement la doctrine de l'industrialisation dans la première moitié de XX<sup>ème</sup> siècle. Cette organisation comprenant une analyse du travail et recomposition en un ensemble de mouvement à effectuer en un temps donné dans le but d'améliorer la productivité et la qualité de la production. Il affirme, aussi, que la nécessité pour maximiser le rendement est d'arracher le contrôle du travail des mains des travailleurs pour le confier aux directions d'entreprise.

Pour le modèle démocratique recommandé par Max WEBER concerne le troisième type d'organisation (l'organisation rationnelle légale) après les deux premières : charismatique et l'organisation traditionnelle.

***Selon Max WEBER, la forme bureaucratique est rationnelle parce que les moyens sont expressément choisis pour atteindre des buts spécifiques et elle est aussi légale parce que l'autorité est exercée à l'aide de normes et procédures impersonnelles.<sup>1</sup>***

Enfin Henri FAYOL tente d'avoir un règlement complet de toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises, petites ou grandes, simples ou complexes et il classe leurs activités (appelés fonctions) en six groupes : ***les activités techniques, les activités commerciales, les activités financières, les activités de sécurité, les activités comptables et***

---

<sup>11</sup> P. BERNOUX ; La sociologie des Organisations ; Edition du Seuil ; 1985 ; p.131

***les activités administratives ou de Direction. Il met en évidence les quatre fonctions planification, l'organisation, la direction et le contrôle.<sup>1</sup>***

H. FAYOL donne ainsi la répartition des activités (donc des exigences de formation) pour toute personne de l'entreprise, selon sa place hiérarchique et la taille de l'entreprise en insistant sur le fait que les activités administratives pour qu'elles soient bien remplies doivent appliquer les principes d'administration que Henri FAYOL estime à quatorze, qui concernent surtout la direction des hommes au travail: *division du travail, autorité et responsabilité, discipline, unité de commandement* (sur ce principe H.F. s'oppose à F.W. TAYLOR), *unité de direction, subordination, rémunération, degrés de décentralisation, hiérarchie, ordre, équité, stabilité du personnel, initiative et union du personnel.*

## **2.2 - Théorie Humaniste :**

En réaction aux conceptions tendues et détachées de l'organisation du travail caractérisant les théories classiques, l'école des relations humaines propose des théories orientées sur les besoins humains dont le fondateur était Elton MAYO ayant effectué une très longue et très large étude sur le comportement social des hommes au travail au sein des ateliers HAWTHORNE de la Western Electric.

L'enquête fut menée entre 1927-1932 d'après une étude faite par Western Electric en [1924-1927] quant à l'effet de l'éclairage sur le travail des ouvriers.

La conclusion de cette enquête révèle que la satisfaction du travail venait de la forme sociale du groupe de travail où ce groupe est devenu une équipe homogène avec ses propres objectifs et propres solidarités.

---

<sup>1</sup>J.C SCHEID ; Les Grands Auteurs en Organisation ; Edition DUNOD ; 1990, P.71

L'école des relations humaines constitue bien la première approche réelle de dimension humaine dans les organisations. ***Elle s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale dans le schéma organisationnel et tente de sortir l'individu de l'isolement mécaniste dans lesquelles le taylorisme l'avait définitivement établi.***<sup>1</sup>

Pour la communication interpersonnelle, l'étude des communications dans les petits groupes faite par BAVELAS, qui s'est intéressé notamment aux propriétés géométriques des réseaux de communication où il a distingué deux réseaux :

- *Réseau en Cercle* où chaque interlocuteur communique dans un sens déterminé, avec quelqu'un d'autre, le dernier des récepteurs étant en rapport avec l'émetteur initial.

- *Réseau en Ligne* où ce rapport terminal n'existe pas, de sorte qu'aux deux extrémités, les activités accomplies sont moindres qu'entre les boucles (puisque l'un se borne à émettre et l'autre à recevoir, tandis que tous les intermédiaires reçoivent et émettent à la fois).<sup>2</sup>

Le plus célèbre théoricien de ce courant est A.H. MASLOW. Ces travaux vont d'abord renouer avec l'idée que tout individu agit parce qu'il est motivé et spécifié et l'essentiel de ses motivations est déterminé par un ensemble de besoins hiérarchisés. A partir de là, il propose une pyramide des besoins qui sont dans l'ordre suivant :

*Au premier niveau*, d'ordre physiologique (primaires) : manger, dormir, assouvir sa soif,...

*Au second niveau* (assurances sociales), des besoins de protection contre les dangers, les menaces et assurer son avenir

*Au troisième niveau* ; Besoins d'appartenance (présence), pouvoir s'exprimer, être informé.

L'homme a faim de relations sociales

---

<sup>1</sup> J..P. CITEAU ; Gestion des ressources Humaines, Principes Généraux et cas Pratiques, Ed Dalloz, 2000 ; P.12

<sup>2</sup> P. ALBOU ; Problèmes Humains ; 1- les relations Humaines ;, Edition DUNOD ; 1971 ; P.70

*Quatrième niveau*, une fois satisfaits des besoins des niveaux précédentes, des besoins d'égoïsme d'abord, d'estime de soi même, (confiance, autonomie, compétence, achèvement), et pouvoir se situer (avoir une identité sociale).

*Cinquième niveau*, besoins d'accomplissement (satisfaction des ambitions) : utiliser toutes ses capacités, pouvoir créer, ce que l'homme être, il doit être.

Les idées de F. MASLOW vont produire le thème de la motivation.

HERZBERG refuse le principe de la hiérarchie des besoins, car il considère que ceux ci peuvent être actifs simultanément.

F. HERZBERG fournit les principes de base pour l'enrichissement du travail lorsqu'il distingue les facteurs de satisfaction des individus qu'il les classe en deux grandes catégories ; de satisfaction et de dis satisfaction.

Les sources de satisfaction des individus sont classées en deux grandes catégories :

1. *Les facteurs liés à l'environnement du travail :*

Avantages sociaux, relations humaines..., ces facteurs représentent une satisfaction non durable.

2. *les facteurs de motivation liés au contenu du travail :*

Possibilité d'initiative, autonomie, responsabilité d'évolution personnelle, possibilité de formation, ces facteurs ont un rôle positif. Ce sont des sources de satisfaction durable.

***Les facteurs de di satisfaction se résultent du contexte et de l'environnement de travail, ils sont liés au besoin d'éviter les peines physiques et sociales.<sup>1</sup>***

Ceci dit, il existe des facteurs démotivants dont l'absence est ressentie, (insatisfaits) : politique de l'entreprise et administration de celle-ci, considération-estime, compétences technique de l'encadrement, salaire, condition de travail, relation avec l'encadrement.

Douglas Mac GREGOR cherche, par ailleurs, à élaborer une théorie de direction (management), c'est-à-dire la manière de conduire les hommes.

---

<sup>1</sup> Gestion Humaines en Organisation

Il nous renvoie à la célèbre *théorie X* qui justifie des comportements autoritaires et non participatifs, une certaine conception de l'autorité et de l'exercice de pouvoir.

1. *Théorie X* ; utilisée par la théorie classique du travail, où elle néglige presque tous les besoins de l'homme. C'est la vision pessimiste de l'homme au travail.

C'est une théorie où on trouve les méthodes de sanction et de récompense peu efficaces et inadaptées car reposant sur des motivations peu importantes.

Mac Gregor, propose une successive :

2. *Théorie Y*, une vision positive où le but individuel des travailleurs et les objectifs de l'Entreprise peuvent coïncider à condition de mettre le personnel dans un environnement de travail favorable.

***Dans ce cas, chaque personne cherche à donner le meilleur d'elle-même, il vaut mieux***

***l'aider dès qu'il rencontre une difficulté. C'est la vision optimiste de l'homme au travail.***

***Son style de gestion est le mieux adapté, car ils reposent sur des motivations plus profondes***

***et permettent d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation. Le salaire doit pouvoir***

***remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation.***<sup>1</sup>

**Tableau 1<sup>2</sup> Comparaison entre la théorie X et la théorie Y**

<b><u>THEORIE X :</u></b>	<b><u>THEORIE Y :</u></b>
<b><i>L'homme ;</i></b>	<b><i>L'homme ;</i></b>
☐ <i>N'aime pas le travail</i>	- <i>aime le travail</i>
☐ <i>Doit être forcé, surveillé, Menacé, sanctionné</i>	- <i>N'aime pas être forcé s'autocontrôle</i>
☐ <i>Préfère être dirigé, Évite les responsabilités.</i>	- <i>se dirige lui-même, dirige, Recherche les</i>
<b><i>La Direction ;</i></b>	<b><i>La Direction ;</i></b>
☐ <i>Impose les objectifs</i>	- <i>fait participer à la définition</i>
☐ <i>Contrôle</i>	<i>des objectifs</i>
☐ <i>Sanctionne négativement.</i>	- <i>sanctionne positivement.</i>

<sup>1</sup> J. ROJOT ; *Théories des Organisations* ; Ed ESKA ; 2005, P.69

<sup>2</sup> Mr K.KELOUCHA, *La Place de l'Administration du Personnel dans l'Entreprise* : Séminaire National, le 19 & 20 octobre 2003

Kurt LEWIN a beaucoup de recherche qui subissent souvent des changements : il s'intéresse d'abord au processus cognitifs de perception et d'apprentissage, ensuite aux phénomènes de groupes humains restreints (leadership, climat social, valeurs et standard de groupe). Enfin, il a abordé les contraintes sociales sur les groupes imposées par la technologie, l'économie, la loi et la politique.

Il crée en 1944 l'expression dynamique de groupe.

Les plus célèbres expériences de Kurt LEWIN portèrent sur l'autorité et l'influence sociale, dont une expérience faite en collaboration avec R.L. IPPIT, et R.W. WHITE [1938-1939].

C'est une analyse de travail faite sur un groupe d'enfant dans un cercle de loisirs soumis à trois styles de direction différentes : le leader autoritaire, le leader permissif et le leader démocratique.

Le leadership démocratique donnait une production équivalente au leadership autoritaire et la différence s'enregistre dans la qualité et dans le comportement et les relations des enfants.

Le leader autoritaire, éloigné du groupe, dirige son groupe par des ordres massifs où l'on a enregistré deux types de réactions de la part de ce groupe : réaction agressive et une réaction apathique. La direction sous le leadership démocratique créait des relations amicales dans le groupe, qui devenait capable de s'auto-diriger en l'absence de son leader, la capacité d'éliminer les deux types de réactions produites par le groupe sous la direction du leader autoritaire (réaction agressive et apathique) et élimine les frustrations observées dans le groupe permissif. Cela conduit à la conclusion que **le leadership démocratique se montra supérieur aux deux autres modes de leadership.**<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> J.C. SCHEID, Les grands Auteurs en Organisation, Edition DUNOD ; 1990 ; P.145

### **3 - Le Cadre Général de La Gestion des Ressources Humaines :**

Le déséquilibre du contexte économique et son caractère hautement compétitif, ainsi que la croissance vertigineuse de certains secteurs industriels, aussi que les besoins de diversifier les stratégies de compétition, tout cela crée d'énormes contraintes organisationnelles qui ont des effets incontestables sur les ressources humaines.

Les grandes entreprises ont accordé une importance accrue à la gestion des ressources humaines et leurs dirigeants sont conscients de la nécessité de se doter, à court ou moyen ou encore à long terme, d'employés compétents et les motiver afin de relever de nouveaux défis et d'assurer le succès des stratégies organisationnelles.

Les ressources humaines peuvent faciliter d'atteindre des objectifs organisationnels.

***L'impulsion de ce domaine est donc attribuable dans une large mesure au savoir faire des professionnels de la gestion des ressources humaines et aux nouvelles pratiques instaurées pour faire face aux crises et aux nouvelles tendances qui touchent la société en général et le milieu du travail en particulier.<sup>1</sup>***

Sans les ressources humaines, les organisations ne sauraient exister. Comme le souligne un slogan dans une des usines ; *les actifs rendent toutes sortes de choses possibles, mais ce sont les personnes qui font de ce possibles devient réalité.*

Ces personnes produisent le bien-être d'une société et son niveau de vie.

Les services des ressources humaines contribuent directement à l'amélioration de la productivité en recherchant de meilleures façons d'atteindre leurs objectifs et indirectement en améliorant la qualité de vie au travail des employés.

---

<sup>1</sup> S.L.DOLAN, S.E. JACKSON ; La Gestion des Ressources Humaines, enjeux et pratiques actuelles ; ; Edition d'Organisation ; 2002 ; P. 335

Le but de la gestion des ressources humaines est important. S'il n'y a pas de gain de productivité du personnel, les organisations stagnent et éventuellement échouent.

Toutefois, le service des ressources humaines doit avoir des objectifs pour guider ses multiples activités. Parmi ces objectifs et qui à la fois concerne mon travail, c'est l'objectif personnel dans la mesure où ces objectifs améliorent la contribution des individus à l'organisation.

Parfois les organisations se retrouvent face à des travailleurs qui ne correspondent pas parfaitement aux besoins, ils doivent donc être orientés et formés pour produire efficacement.

Pour les besoins à l'intérieure de l'organisation ils pouvant être comblés par le recrutement des travailleurs additionnels et par le développement de certains autres déjà à l'emploi de l'organisation.

La Gestion des Ressources Humaines est une spécialité au service de la direction générale de l'entreprise.

#### **4 – Définition de la Gestion des Ressources Humaines :**

1 - La gestion des ressources humaines s'articule autour de la «discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations».

2- La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

De ce fait, il apparaît que la gestion des ressources humaines s'articule autour de deux variables :

**Aspect quantitatif :** la quantité de facteur travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins.

**Aspect qualitatif :** la main d'œuvre disponible doit, par ailleurs, disposer des compétences nécessaires à l'entreprise.

Au fait, ces deux aspects se déclinent par la suite dans les différents domaines relatifs à la gestion des ressources humaines :

*La gestion de la rémunération des personnels*

*La gestion des carrières :* qui passe, entre autre, par la formation des salariés et par la mise en place d'une procédure de promotion permettant au salarié de progresser dans l'entreprise.

*La gestion administrative :* qui va des formalités d'entrée du salarié dans l'entreprise à la gestion des différentes relations qui lient l'entreprise avec les administrations publiques.

*La gestion des effectifs :* qui permet de maintenir l'équilibre entre les besoins et les ressources en personnel de l'entreprise (plan de recrutement et plan de licenciement entre autre).

### ***Les Missions de la Gestion des Ressources Humaines :***

La gestion des ressources humaines assure trois missions :

- 1- *assurer la cohérence* entre les plans d'action à long, moyen et court terme de l'entreprise et les politiques relatives aux personnels. La Gestion des Ressources Humaines aide à progresser la production et le rendement à forte valeur ajoutée qu'exige de la compétence compte tenu des ressources actuelles en salaires qualifiés.
- 2 – *Mission porte sur le respect du cadre juridique*, gère les relations entre l'entreprise et ses salariés.  
  
C'est à la Gestion des Ressources Humaines qu'il appartient de contrôler et d'organiser la cohésion des procédures avec la législation, la réglementation et les accords contractuels relatifs à l'emploi.
- 3 – *Mission porte sur l'aménagement des conditions psychologique et psychosociologique* et la régulation interne de l'entreprise.

## **SECTION 02 : Approche globale et structurelle de la Gestion des Ressources Humaines**

***Quatre activités font partie de cette approche, ces activités sont inspirées du vécu quotidien des salariés dans les organisations :<sup>1</sup>***

**A – Activité de Base** : on distingue cinq types d'activités :

- a. *Planification des effectifs* : elle est influencée par des variables directes et indirectes, c'est une activité qui sert à déterminer l'écart entre les effectifs utiles et les effectifs disponibles.
- b. *Analyse des emplois* : un recueil et une analyse des informations sur l'emploi.
- c. *Évaluation des emplois* : consiste à comparer les exigences pour les différents emplois et à compléter leur classification.
- d. *Rémunération globale* : c'est la partie de rémunération globale que reçoit le salarié en retour de ses rendements dans l'organisation.
- e. *Avantages sociaux*.
- f. *Recrutement et sélection* : sélection et embauche, types de contrats de travail.
- g. *Évaluation de la performance* : consiste à juger la performance du salarié durant une période de temps donnée.
- h. *Formation* : Fournit des connaissances et de l'habileté nécessaire pour que l'individu s'adapte mieux à son travail.
- i. *Gestion des carrières* : offre l'opportunité au salarié de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel.

---

<sup>1</sup> W.B. WERTHER, K.DAVIS, H.LEE-GOSSELIN ; Gestion des Ressources Humaines ; 2<sup>me</sup> édition, Ed DALLOZ, 1993, P.318

**B – Activité de Mobilisation** : c'est une activité qui incite à une implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'ensemble d'organisation.

**C – Activité d'Equilibre** : elle regroupe des sujets qui font, souvent, l'objectif d'études de la part des spécialistes à savoir la gestion de l'équité, la gestion des emplois, la gestion du stress et la gestion du temps.

**D - Activité de Rééquilibrage** : c'est l'intervention directe de l'employeur dans le but de rétablir l'équilibre perturbé par les comportements des salariés

## **1 - La fonction Gestion des Ressources Humaines**

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonction et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité au profit de la productivité d'une organisation.

L'entreprise est constituée des hommes qui la composent et c'est à la fonction "gestion des ressources humaines" que revient la tâche de la gérer au mieux.

Cette fonction a beaucoup évolué au cours des dernières années, elle assure quatre rôles principaux :

### *Le suivi administratif du personnel :*

C'est la partie la plus traditionnelle de la fonction personnelle. Il s'agit des formalités d'embauche et le cas échéant de licenciement, de l'élaboration des factures de paie et de la tenue du fichier du personnel...

### *La réponse aux besoins en personnel de l'entreprise*

Les services de gestion des ressources humaines des grandes entreprises ont, souvent, mis en place des systèmes de gestion prévisionnelle du personnel (GPP) pour prévoir l'évolution de ces besoins à moyen terme, qui ont évolué progressivement vers des systèmes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), de plus en plus dirigés par une logique de compétence et de moins en moins par une logique de poste.

Ils disposent ensuite de deux moyens différents pour acquérir les nouvelles compétences : former les salariés déjà présents ou en recruter d'autres. A mesure que les besoins devenaient plus pointus (et aussi que le marché du travail fournissait plus de candidats pour un même poste), les techniques de recrutement se sont compliquées. Ce qui a conduit à l'émergence de spécialistes de la matière à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

### La prévention et la résolution des conflits du travail

Aujourd'hui, on favorise la prévention. L'apparition de conflits sociaux notamment le recours à la grève, devient, en effet, d'une part plus coûteux dans un système de production moderne, et d'autre part plus «difficile» à résoudre dans un contexte d'affaiblissement des syndicats et de rigueur salariale.

La fonction GRH a, souvent, pris en charge les relations sociales, c'est-à-dire les relations avec les représentants du personnel. Elle met aussi en place, lorsqu'elle l'estime nécessaire, des outils de mesure du «climat social» (suivi d'indicateurs tels que l'absentéisme et le turnover réalisation de sondages au sein du personnel...).

### La motivation du personnel

Alors que les moyens traditionnels (hausses générales des salaires, avancement) sont devenues plus difficiles à utiliser (et que les travaux des théoriciens de la motivation ont montré qu'ils ne suffisaient pas), les spécialistes de la GRH ont mis en place un certain nombre d'outils visant à davantage motiver le personnel : direction par objectifs, individualisation des rémunérations, primes d'intéressement, systèmes permettant l'expression des salariés, etc.

Notons qu'ils sont, dans ce domaine, rarement les seuls décisionnaires et qu'ils sont plus souvent amenés à jouer le rôle de conseillers auprès de l'encadrement hiérarchique.

Cette dernière remarque s'applique aussi à la gestion des conflits ou même au recrutement.

## **2 - Le lien entre la formation et les activités de bases de la GRH.**

**2.1 - Planification des Effectifs** : cette activité identifie les besoins prévisionnelle en main d'œuvre. La formation répond au besoin requis et maintien la compétence de cette main d'œuvre.

**2.2 - Analyse et évaluation des emplois** : c'est faire la comparaison entre la compétence exigée et celle possédée par le salarié concerné. La formation sert à corriger les lacunes.

**2.3 - Rémunération globale** : le retour de la formation sur le salarié ; promotion, rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.

**2.4 - Recrutement et sélection** : former au lieu de recruter.

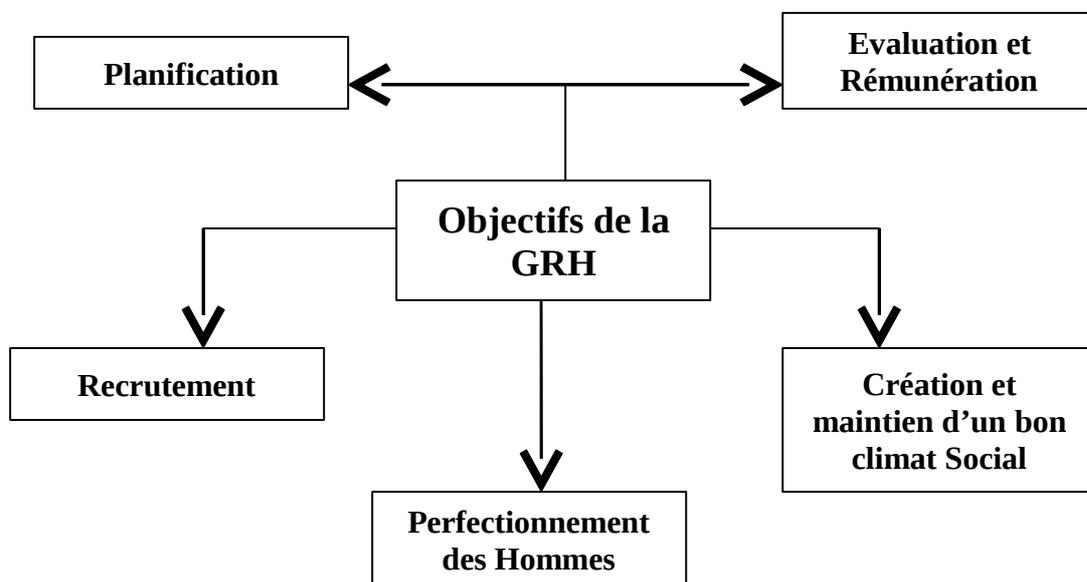
**2.5 - Evaluation des effectifs** : dans le contexte de développement des ressources humaines, cette activité peut permettre de découvrir les besoins en formation.

### 3 - Les objectifs de la Gestion des Ressources Humaines :

Les objectifs de la gestion des ressources humaines doivent être reliés à un certain nombre d'activités de base.

Ce sont ces activités qui permettent de les réaliser, si elles sont appropriées aux buts et aux particularités de l'organisation.

**Figure 1 : Objectif de la Gestion des Ressources Humaines**



- Objectifs de la Gestion des ressources humaines : *attirer, retenir et mobiliser les Hommes.*
- Planification : *Organisation du travail, définition du poste et répartition des tâches, Gestion Prévisionnelles des ressources humaines.*
- Recrutement : *sélection et embauche*
- Perfectionnement des Hommes : *Formation et montée en compétence, travail enrichissant et stimulant, possibilité d'évolution.*
- Evaluation et rémunération : *rémunération, appréciation des Hommes.*

- Création et maintiens d'un bon climat social : *relation de travail satisfaisante, respects des droits individuels, bonne condition matérielles, hygiènes, sécurité.*

#### **4 - Rôles des Ressources Humaines dans le management général :**

Au niveau du management général, on cherche à améliorer l'apport des ressources humaines à partir des éléments par lesquels où on agit habituellement sur celles-ci : compétences, motivation, information, organisation, gestion des groupes.

On agit, en effet, sur ces éléments :

**4.1 – Par le recrutement** : En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat pour le poste demandé.

**4.2 - Par la formation et le coaching** : Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs, mais aussi pour améliorer leur motivation.

**4.3 - Par la motivation** : positive ; (récompense : félicitation, prime, promotion, formation...) et négative ; (sanction : critiques, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible pour être récompensé que sanctionné..

**4.4 - Par la communication** : Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même et de son environnement.

De nos jours, l'abondance d'information a rendu nécessaire la mise en place de système de gestion de l'information, comme les systèmes «Knowledge management».

**4.5 -Par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches** : Le perfectionnement de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution.

**4.6 Par l'administration du personnel** : Il est habituel de dire, qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel.

En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les emplacements, etc.

La gestion des ressources humaines telle que nous la connaissons, aujourd'hui, n'existe que depuis une vingtaine d'année puisqu'elle a subi des développements importants dans tous les domaines.

En effet, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources et leurs investissements.

Cependant, la fonction ressources humaines est devenue, aujourd'hui, un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu manifesté dans la construction de l'entreprise de demain.

Par ailleurs, il existe des activités dans l'entreprise qui font partie d'une approche globale et structurelle de la gestion des ressources humaines ayant comme mission l'organisation du travail et des travailleurs dans l'entreprise.

Enfin les objectifs de la gestion des ressources humaines sont reliés à l'activité de base, qui sont appropriés aux buts et aux particularités de l'organisation.

# **CHAPITRE II :**

## **Généralité sur la Formation**

A l'instar de toutes autres activités de la gestion des ressources humaines, la formation de tous ces types est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir plus d'information au milieu des différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques. Elle est considérée comme la clé qui doit donc apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développements de l'entreprise et de ses salariés.

En effet, la formation est assez centrale dans l'organisation ressources humaines, elle est un des principaux leviers pour augmenter les compétences générales du groupe, faire face aux changements et répondre aux problématiques d'adaptation.

Actuellement, toutes les entreprises sont unanimes sur le fait que la formation représente une ressource essentielle pour l'entreprise. Au demeurant, il est important de noter que la meilleure prise en charge de cette fonction passe inévitablement par sa réussite pour songer à des résultats fructueux.

Au fait, **la formation est destinée aux employés lorsque leur rendement est déficient et que cette situation peut être attribuée à des lacunes observées sur le plan des connaissances**, s'ils possèdent des connaissances nécessaires pour faire le travail, **des habilités** s'ils sont en mesure d'accomplir les tâches qui on lui demande de faire, **et des attitudes**<sup>1</sup> s'il est motivé par son travail où désire t'il l'accomplir efficacement.

---

<sup>1</sup> S.L. DOLAN, T.SABA, S.E.JACCKSON, R.SCHULLER, La Gestion des Ressources Humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, Ed d'Organisation, 1997, P.307

## **SECTION 01 : l' Evolution de la formation**

Autre fois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au Moyen âge, la seule forme de formation était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peut modifiée. Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des ressources humaines.

Au début, l'apprentissage se faisait par compagnonnage avec les ouvriers experts, les plus anciens en entreprise, sauf, qu'ils n'avaient pas toujours intérêt à livrer les petits secrets du travail.

A partir de 1907 en France, le système Taylor conduit à une division du travail en tâches élémentaires faciles à apprendre en quelques jours, deux ou trois semaines au plus.

Cependant, le besoin d'ouvrier qualifié subsiste et le marché du travail ne fournit jamais la variété des qualifications dont les entreprises ont besoin à un moment donnée. ***Il y a toujours un décalage plus au moins important et long entre la production des diplômés par le système éducatif et les besoins des entreprises***<sup>1</sup>. Le nombre des écoles professionnelles, par exemple, était insuffisant.

Ce n'est qu'à l'année 1919, que la loi Astier rend obligatoire l'enseignement professionnel, lui donnant un cadre et un contenu pour la reconnaissance des diplômes.

Un décret loi de 1938 rend obligatoire la formation professionnelle des jeunes de 14 à 17 ans.

---

<sup>1</sup> W.B. WERTHER, K.DAVIS, H.LEE-GOSSELIN ; Gestion des Ressources Humaines ; 2<sup>me</sup> édition, Ed DALLOZ, 1993, P.333

En effet, ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que la formation devient une réalité par l'extension d'une innovation née en USA (1941), Training Within Industry (T.W.I).

Toutes les grandes entreprises créent des services de formation, et les moyennes entreprises désignent au moins un cadre pour animer l'action de Formation.

A partir de 1949, c'est l'irruption massive de programme TWI après avoir été considérés comme une formation récompense pour collaborateurs méritant, où la formation luxe pour entreprises riches et socialement avancés. La formation est devenue au profil d'une conception managériale. Une formation comme outil de transformation et de développement de l'entreprise, et aussi un investissement.

Au début des années 60, c'est l'accélération du progrès technologique qui a été l'origine des difficultés d'adaptation immédiates dans l'organisation.

Jusqu'à la fin des années 60, une attitude de méconnaissance prime à l'égard de la formation, à l'exception de quelques entreprises qui se sont engagées dans des activités exigeant l'application de technologies de pointe et une formation professionnelle spécifique.

***A compter de 1968 et pendant les années 7, c'est la constitution d'un droit de la formation et l'institutionnalisation de la gestion de la formation [1971-1978], elles seront réformées à plusieurs reprises et notamment à la suite de l'accord interprofessionnel du 21 septembre 1982 jusqu'au 20 décembre 1993 dite « loi quinquennale pour l'emploi »<sup>1</sup>. Cette période est aussi marquée par la constitution d'un véritable droit à la formation et parmi ces dispositions majeures figure l'obligation faite en entreprise comptant plus de dix salariés de participer au financement de la formation continue.***

---

<sup>1</sup> Y. SIMON, P.JOFFRE, Encyclopédie de Gestion ; 2<sup>ème</sup> Ed, Ed Economica, 1997 ; 1570

Plusieurs gouvernements européens ont pris conscience de la nécessité d'une main d'œuvre plus qualifiée pour faire face aux nouveaux défis de l'industrie.

Aujourd'hui, on constate que le savoir et savoir-faire d'un individu en rapport avec l'avancée technologique est inversement proportionnelle de façon plus que subite pour toutes les professions.

*La formation tend à paraître aujourd'hui comme un « Atout Stratégique » (A. MEIGNANT 1986), ou comme un « Investissement » (G HAUSSER 1986) même si on continue d'observer les différences persistantes quant à l'importance des moyens engagés et à l'approche même de la formation entre secteurs d'activités, entre PME et Grand Entreprises.*

## **1 - Définition de la Formation :**

**Définition 1** : Ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnelles ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures<sup>1</sup>

**Définition 2** : La formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.<sup>2</sup>

Selon l'Encyclopédie de la Gestion et Développement :

***La Formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production. L'approche économique de la Formation s'exprime principalement par la notion d'Investissement Formation.***

Raymond VATIER définit la formation comme un dispositif d'action susceptible de permettre à des individus ou des groupes en position d'assurer avec compétences et savoir faire leurs fonctions actuelles ou celles qui seront assignées pour le bon fonctionnement optimal de l'organisation.

## **2 – Le Système de la Formation :**

---

<sup>1</sup> SEKIOU, PERETTI, BAYAD ; Gestion des Ressources Humaines ; 2<sup>ème</sup> ED, Ed De Boeck ; 2001 ; P.336

<sup>2</sup> J.P.CITEAU ; Gestion des Ressources Humaines, principe Généraux et cas pratique ; 3<sup>ème</sup> ED ; Ed Dalloz ; 2000 ; P.101

**Comme tout système autonome, le système formation doit assurer quatre fonctions<sup>3</sup> :**

**2.1 - Fonction de Pilotage** : est assurée par un ou plusieurs personnes. Cette fonction permet de maintenir le système en accord avec l'environnement, en assurant :

- la survie du système
- être en adéquation avec les objectifs à atteindre.
- la cohérence avec les autres systèmes. Le tout pour organiser, structurer et prévoir.

**2.2 Fonction de Régulation** : *quant* à la régulation, la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies est en rapport avec cette fonction du fait qu'elle est chargée de l'assurance de la programmation des actions ainsi que de l'adaptation de la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement varient.

**2.3 – Fonction de Réalisation** : c'est la réalisation concrète des actions de formations prévues au plan formation. Cette fonction assure la transformation des entrées en sorties.

**2.4 - Fonction de Contrôle** : Son objet s'articule autour de l'axe du rassemblement et de la transformation de toutes les informations utiles aux fonctions de pilotage et régulation, et cela en saisissant l'information, comparant aux standards et en transmettant les écarts constatés au régulateur et au pilote.

---

<sup>3</sup>J. SOYER ; Fonction Formation ; Edition d'Organisation, 1999, P.18

### **3 – La Fonction de Formation dans l'Entreprise :**

*Il existe neuf fonctions de formation dans l'entreprise, et chacune assume la mission qui lui est consignée : <sup>1</sup>*

**3.1 - Fonction Management** : son rôle est d'établir une étude détaillée et/ou un diagnostic de l'entreprise, et identifier les domaines où la formation permet et de mieux connaître et/ou cerner des projets de développement de l'entreprise.

**3.2 - Fonction de Négociation** : son rôle est d'aviser constamment les représentants du personnel des réalisations des actions de formation prévues, exposer le plan de formation au comité d'entreprise et à la commission formation.

**3.3 - Fonction d'Analyse** : cette fonction a pour rôle d'évaluer le potentiel Humain de l'entreprise et définir la population concernée par la formation,

**3.4 - Fonction Etude** : Effectue deux types d'études :

*1 – Etudes des méthodes : le but est d'établir la convergence entre les besoins et les moyens de les satisfaire pour chaque formation définie.*

*2- Etudes pédagogiques : elle consiste d'élaborer le déroulement pédagogique d'une action de formation compte tenu des objectifs fixés.*

**3.5 - Fonction Achat des Produits Formation sur le Marché Extérieur :**

- Déterminer l'organisme et le lieu du déroulement de la formation.
- Identifier de près l'organisme chargé de la formation et ses programmes.
- Choisir l'organisme qui répond à la formation adéquate de l'entreprise
- Négocier l'adaptation du programme aux besoins spécifiques de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>M.A. MORLY ; Analyse de la Fonction Formation à l'Entreprise T.P.L ; Mémoire de fin d'Etudes, IDRH

**3.6 - Fonction Contrôle** : cette fonction a pour but d'inspecter sur la formation dispensée et de donner les résultats escomptés. Elle analyse à la fois les résultats obtenus aux tests et exercices définis par la fonction « Etude Pédagogique ».

Elle établit un diagnostic sur les causes d'échec ou de succès et elle transmet, ensuite, les conclusions à la fonction « mise à jour des cours ».

- Validation de la formation : c'est l'évaluation effectuée parfois longtemps après la formation suivie, en vue de s'assurer que le but final a bien été atteint. De l'analyse de ces résultats, il sera possible de tirer des renseignements sur le recentrage des cours et éventuellement de reconsidérer les objectifs définis au départ.

- Audit de la fonction formation: faire un diagnostic global sur le plus de la formation qu'elle donne à l'entreprise.

- Audit comptable : faire des statistiques sur la formation, calcul des ratios d'activités et faire les déclarations fiscales.

**3.7 - Fonction formation vers l'extérieur** ; c'est se faire connaître et se vendre au sein de l'entreprise par l'organisation des réunions d'informations avec la hiérarchie, la commission formation, les salariés et la réalisation d'un journal d'information.

**3.8 - Fonction formation des animateurs internes** ; sa mission est de :

- choisir un statut des animateurs (temps plein ou occasionnel) et gérer leur carrière.  
- les aider à entretenir leur connaissance nécessaire par des formations pédagogiques, techniques et culturelles.

**3.9 -Fonction administrative** : elle regroupe l'ensemble des fonctions liées à des problèmes logistiques : secrétariat, gestion du matériel et organisation administrative.

#### **4 - Types de Formation :**

On distingue généralement deux types de formation :

##### **4. 1 - Formation Initiale :**

Ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. Elle se caractérise par trois composants :

##### **a) - La Formation de Base :**

1. *La Formation de type Scolaire Traditionnelle* : C'est une formation type universitaire dite « classique ». Elle permet à un universitaire d'accéder généralement sur concours à un poste de travail.
2. *La formation de base Professionnelle* : C'est une formation dispensée par les écoles spécialisées, qui aide le candidat à entrer dans la vie active après avoir eue un diplôme dit professionnel, comme un CAP par exemple,...

##### **b) - La Formation Initiale Complémentaire :**

Concerne toute personne ayant une formation initiale, soit type scolaire traditionnelle, ou de base professionnelle pour s'adapter au besoin de l'entreprise.

##### **c) - La Formation Post Recrutement :**

C'est une formation qui accompagne l'entrée en fonction des agents ayant réussi un concours, un examen professionnel ou encouragés par liste d'aptitude. \_

#### **4.2 - Formation Continue :**

Il s'agit d'action de formation ou de perfectionnement suivie par un agent en cours de carrières tout en continuant à occuper son emploi.

Elle est dispensée dans le cadre du budget formation d'une entreprise et s'adresse aux salariés de celle-ci.

Elle est, souvent, nécessaire pour suivre l'évolution technologique d'une profession.

Cette formation comprend trois types :

##### **a) - Formation au Poste de Travail :**

Elle est centrée sur le savoir faire

##### **b) - Formation au Savoir Etre :**

Elle a pour but de faire acquérir les éléments de professionnalismes liés généralement aux comportements, aux relations humaines, et à la faculté d'adaptation pour atteindre les objectifs fixés.

##### **c) - Formation Promotion : le Savoir :**

Formation promotion est axée sur le savoir et les connaissances qui permettent à l'agent de passer avec succès les examens professionnels pour accéder au post immédiatement supérieur.

## **SECTION 02 : Pourquoi la Formation ?**

La formation demeure une des activités centrales de la gestion des ressources humaines, ceci pour les raisons suivantes:

- les nouveaux obstacles rencontrés par les organisations et la difficulté avec lesquelles se posent les nouvelles exigences et qui peuvent être réduites grâce à la formation.

En favorisant l'intégration des employés, la formation peut remédier aux difficultés de communication interpersonnelles et inter organisations que produit la croissance rapide des organisations.

En effet, la formation permet aux employés d'éviter des erreurs de manœuvre par l'acquisition de nouvelles connaissances dictées par une spécialisation des tâches de plus en plus développées.

Cependant, la formation, quand elle est bien prise en charge, est un outil d'évolution de l'entreprise à travers ses hommes et un vecteur important de motivation. Plus l'entreprise est innovante, plus elle attachera de l'importance à la formation.

Enfin, la fonction ressource humaine et en particulier la formation a un rôle critique. Il leur faut répondre aux attentes des salariés afin de les fidéliser, les motiver et ainsi les faire contribuer à la performance et l'épanouissement de l'entreprise.

## **1 – les Objectifs de la Formation :**

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. On distingue des objectifs du point de vue de l'organisation et des objectifs, et du point de vue de l'individu :

### **1.1 – L'organisation :**

1. Permettre une promotion pour les salariés les plus compétents.
2. Afin de répondre aux objectifs prompts d'un et/ou des services de l'organisation, la formation aide la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines.
3. Développer les capacités des formés.
4. Améliorer le statut du salarié par les promotions
5. les salariés sont plus adaptés à des tâches bien déterminés et au changement dans les emplois
6. Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.

### **1.2 – l'individu :**

1. Une meilleure maîtrise du métier actuel.
2. Mieux comprendre l'organisation où l'on travail
3. Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes
4. Développer un savoir faire dans le domaine des relations, de la gestion et au management.
5. Se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement plus convivial ou au contraire, faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieures au vécu professionnel. Soit créer un environnement favorable à al production.

## **2 - Les différentes actions de formation :**

Une entreprise définit l'acte de formation comme suit :

1. *Action adaptation :*

Elles ont pour but de faciliter l'accès des travailleurs à un premier ou à un nouvel emploi (formation professionnelle)

2. *Action de promotion :*

Permet aux travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée.

3. *Action de prévention :*

Réduit les risques d'inadaptation de qualification à l'évolution des techniques et des structures de l'entreprise en préparant les travailleurs dont l'emploi est menacé à une mutation d'activité soit dans ce cadre, ou en dehors de leurs entreprises.

4. *Actions de perfectionnement :*

Il s'agit des actions de formation qui visent à une adaptation permanente des travailleurs de l'évolution technique et technologique par un relèvement continu du niveau des connaissances du travail.

L'entreprise devra assurer de façon permanente à son capital humain un complément de formation portant sur des problèmes de la production et l'évolution technique liée à leurs postes de travail.

Plusieurs circonstances bien différentes pouvant provoquer un besoin en perfectionnement :  
compétence insuffisante du titulaire dans sa fonction actuelle, nécessité de maintenir la compétence du titulaire dans une fonction qui évolue, approfondissement des compétences dans une spécialité en raison de l'évolution technique.

### **3 - Les enjeux de la formation :**

Il y a deux types d'enjeux : ceux productifs visant à entretenir et développer les qualifications opératoires et ceux culturels et sociaux, qui aident aux adaptations comportementales et à la vie collective. Pour les salariés, la formation permet d'avoir une meilleure maîtrise du métier. Elle peut aussi le préparer aux changements professionnels. Dans d'autres cas, elle favorise la compréhension du milieu de travail, de l'entreprise d'appartenance, etc.

La formation professionnelle est devenue un outil stratégique, du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoir-faire.

Pour faire face aux évolutions organisationnelles, les salariés doivent enrichir leurs compétences et transformer leurs pratiques. Certains doivent même changer d'emploi. Les entreprises peuvent les aider par une politique de formation appropriée.

La formation évite la stagnation des mécanismes mentaux. Elle empêche le vieillissement des connaissances. Faute de réactualisation régulière, certains savoirs deviennent des actes ou réflexes empêchant d'avoir une conduite réfléchie et adaptée devant des situations nouvelles.

La formation aide aussi à traverser les évolutions technologiques et organisationnelles. Elle apporte les compétences requises, tout en rassurant sur l'aptitude à pouvoir affronter la nouveauté.

Enfin, c'est un moyen d'apprendre à travailler ensemble (pour les membres d'un même service), de faciliter les relations fonctionnelles (pour des personnes de services différents), d'ouvrir les horizons, d'enrichir les perceptions, d'apporter des idées nouvelles (pour des personnes d'entreprises et de milieux professionnels distincts).

Un système de formation est forcément complexe. Il lui faut concilier des objectifs généraux, des besoins propres à chaque service et des demandes individuelles.

Par rapport aux fonctionnements courants, la formation a pour but d'améliorer les aptitudes professionnelles et la performance des équipes de travail.

Dans le cadre de la gestion prévisionnelle, sa tâche est d'obtenir que les compétences des salariés soient de plus en plus adaptées aux objectifs organisationnels avec des capacités d'interaction et de flexibilité. Une telle démarche passe par la formation d'experts sur des postes-clefs, par le renforcement technique de certaines filières d'emploi et par des mises à niveau des personnels sous qualifiés.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> M. KALIKA ; Collection de Management des Ressources Humaines ; CD-ROM

#### **4 - Rôles et Responsabilités des Acteurs de la Formation :**

##### 1. Direction Générale:

Rien ne peut se faire de sérieux et dans la durée sans que la direction générale clarifie, avec rigueur, à l'intention des responsables d'encadrement, les objectifs de changement que la formation doit accompagner et faciliter.

L'évaluation de la formation prendra tout son sens si elle s'intègre dans le processus des politiques et stratégies des ressources humaines (mobilités, reconnaissances des acquis, gestion prévisionnelles des emplois et des compétences...).

Cette analyse a amené les auteurs à formuler les tâches fondamentales du directeur général :

- il décide de la politique d'orientation et de la stratégie
- il arbitre et valide les projets et la hiérarchisation des priorités de formation
- il décide sur les changements et les recommandations proposées.

##### 2. Direction des Ressources Humaines :

La Direction des Ressources Humaines est concernée par tous les niveaux du processus formation.

Elle assure le relais opérationnel des politiques et stratégies élaborées par la direction générale lors de la mise en place du plan d'action ressources humaines. Ce plan vise à répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'établissement pour le court et le moyen terme.

Les Directions des Ressources Humaines doivent, avec le responsable emploi formation, déterminer les modalités concrètes de l'évolution du professionnalisme des collaborateurs. Ils doivent aussi, et surtout, en assurer la réalisation et le suivi régulier en termes de connaissances, de compétences (techniques ou comportementales) et de performances.

Ses tâches :

- Elle propose le lancement des projets de formation
- Elle est informée de l'évaluation qualitative des différentes actions de formation.
- Elle donne son avis sur le bilan périodique des acquis effectués par la hiérarchie.
- Elle fait appliquer les décisions de la direction générale.

### 3. Les Responsables Hiérarchiques :

Acteurs privilégiés et en première ligne du changement des comportements.

Le responsable hiérarchique ne peut se contenter de maîtriser les processus de commercialisation, d'analyser parfaitement les circuits de financement ou d'appliquer les consignes de la direction générale. Il doit rentabiliser, à moyen terme, l'investissement intellectuel des collaborateurs qu'il dirige. Il doit être associé aux missions de la direction des ressources humaines et s'impliquer.

A cette condition, la formation devient un outil d'amélioration de la productivité et des performances individuelles du secteur qu'il dirige.

Ses tâches essentielles :

- il fournit les informations pour le plan d'action ressources humaines entreprises
- il étudie les besoins, les demandes et les priorités
- il détermine les objectifs à atteindre
- il décide des participants à l'action de formation
- il effectue l'évaluation des performances et examine les plus values réalisées.

### 4. Le responsable emploi formation :

Le développement de la formation s'effectue, très souvent, sur un plan quantitatif excluant la réflexion stratégique sur les enjeux, les objectifs, l'implication des acteurs et l'organisation de changement. Le responsable emploi formation doit savoir analyser une situation, repérer les

enjeux fondamentaux, vérifier la faisabilité de projets, assurer de la validation et du soutien des acteurs concernés.

Enfin, il faut savoir piloter avec l'appui de la direction des ressources humaines pour résister aux pressions lorsqu'il sera nécessaire d'introduire des changements réellement significatifs.

Ses tâches :

- Il recense les projets et détermine les priorités
- Il rédige le plan de formation de l'entreprise
- Il valide les cahiers de charges
- Il effectue les appels d'offres
- Il participe au lancement de la formation
- Il analyse les documents d'évaluation qualitative.
- Annuellement, il évalue les projets sous ses aspects économiques et sociaux.

#### 5. Les formés :

Etre acteur de sa propre formation est une condition essentielle de sa réussite. Etre animé d'une forte volonté de progresser, d'évoluer dans son métier permet d'absorber avec plus de facilité les risques de déstabilisation essentiels à tout processus de formation.

La mise en pratique immédiate des acquis transforme la connaissance en compétence.

Les tâches des formés, dans le cadre du référentiel décisionnel de formation sont :

- Participation à la réflexion sur les besoins et les demandes personnalisées en formations.
- Appréciation sur la valeur qualitative du séminaire.
- Consultation et mise en œuvre des recommandations décidées.
- Participation à l'évaluation périodique des performances et à l'examen des plus values formation.

### 6. Les Formateurs et les Consultants :

Ces acteurs ont un rôle déterminant dans l'acquisition des savoirs.

Experts reconnus, ils ont comme responsabilité de prendre des risques en apportant des idées nouvelles et en permettant aux formés d'améliorer réellement leurs compétences professionnelles. Ils apportent également leur savoir faire. Ils s'assurent, tout au long du processus décisionnels, de l'adéquation de la formation aux objectifs pédagogiques et adaptent, si besoins est, le contenu et les méthodes au niveau réel des formés.

Ils sont pressentis pour valoriser, développer et transmettre les valeurs et les orientations de formations de l'entreprise.

Leurs tâches :

- ils répondent à l'appel d'offre et font des propositions
- ils animent le stage et se soucient de la qualité de leurs prestations.
- ils proposent des supports d'évaluation qualitative

Les changements technologiques rapides et l'augmentation de la concurrence ont substantiellement contribué à augmenter l'importance de l'innovation dans la croissance économique.

En effet, il est, généralement, reconnu que les entreprises qui innovent sont plus rentables, qu'elles croissent plus rapidement et qu'elles créent davantage d'emplois. Le processus menant à l'innovation au sein d'une entreprise requiert un haut niveau de capital humain chez les travailleurs.

Afin de participer pleinement à ce processus, les travailleurs doivent non seulement posséder des connaissances de base solides par l'entremise du système d'éducation, mais aussi avoir la possibilité d'acquérir de la formation sur le marché du travail.

La formation, suivie au sein de l'entreprise, permettrait donc de prolonger le processus d'acquisition des connaissances, de renouveler ou d'adapter les compétences initiales acquises par les travailleurs et de les faire contribuer à l'amélioration de la productivité ou à l'innovation.

Il existe différents types de formation. Certaines formations peuvent être structurées et s'effectuer dans un endroit distinct du lieu de travail tandis que d'autres formations peuvent faire appel à un processus d'apprentissage informel et s'effectuer en cours d'emploi.

Il est à noter que plus les acteurs sont impliqués dans le projet et la démarche de l'action formation, plus le processus de construction est aisé et l'appropriation réussie.

**CHAPITRE III :**

**La gestion et le suivi**

**De la Formation**

La formation est le processus permanent par lequel les personnes ou les organisations acquièrent tout au long de leur existence les compétences nécessaires à une meilleure maîtrise de leurs activités propres, en fonction des besoins personnels ou organisationnels.

En effet, la formation ne constitue pas une fin en soi, il ne s'agit pas d'un ensemble d'activités isolés, mais d'éléments cohérents découlant d'un processus de planification de la gestion des ressources humaines, visant l'efficacité de l'ensemble des organisations auxquelles tout ceci est destiné.

Par ailleurs, la formation fait partie de la bonne pratique de la gestion et de la bonne stratégie de l'entreprise, où la stratégie est, en même temps, un instrument de direction interne de l'administration pour la planification et le développement de la formation.

De nos jours, tous les chercheurs sont d'accord sur le fait qu'est efficace la formation qui répond au besoin, qui vise la bonne cible et qui intervient au bon moment.

L'analyse de besoin est le moyen de l'identifier, d'analyser le travail, de connaître la population à former et de définir les compétences requises à créer ou à développer.

## **SECTION 01 : Politique et besoin de formation**

*Une politique est l'ensemble des pratiques, des faits, d'intuitions et de déterminations d'un gouvernement, d'un état ou d'une société, c'est également une manière d'exercer l'autorité dans un état ou une société. La politique est donc une manière de réaliser un objectif.*

La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise<sup>1</sup>.

Les politiques de formation varient énormément dans leur forme et leur contenu.

Leur style, toutefois, n'est pas aussi important que la clarté avec laquelle elles décrivent les intentions de l'organisation ainsi que les responsabilités fonctionnelles et décisionnelles.

Pour qu'une politique soit efficace, il faut :

- ☐ que la direction générale de l'organisme et les représentants des travailleurs participent à sa rédaction,
- ☐ qu'elle soit conforme aux objectifs de fonctionnement efficient et prévisible de l'action,
- ☐ qu'elle soit pertinente par rapport aux besoins réels des travailleurs et de l'organisation,
- ☐ et qu'elle soit considérée comme étant aussi importante que les objectifs des autres politiques de l'organisme.

Elle s'oriente vers la recherche d'un lien avec les projets de développement de cette entreprise, tout en cherchant à tenir compte, d'une part des aspirations individuelles de ses agents et d'autre part que les résultats attendus soient en accord avec les moyens engagés.

La tendance centrale de cette politique de formation est l'élévation constante des connaissances théoriques et pratiques du personnel en utilisant rationnellement toutes les ressources dont dispose l'entreprise, tant internes qu'externes, et ceci dans le but de permettre la détection à temps voulu , des meilleurs potentiels.

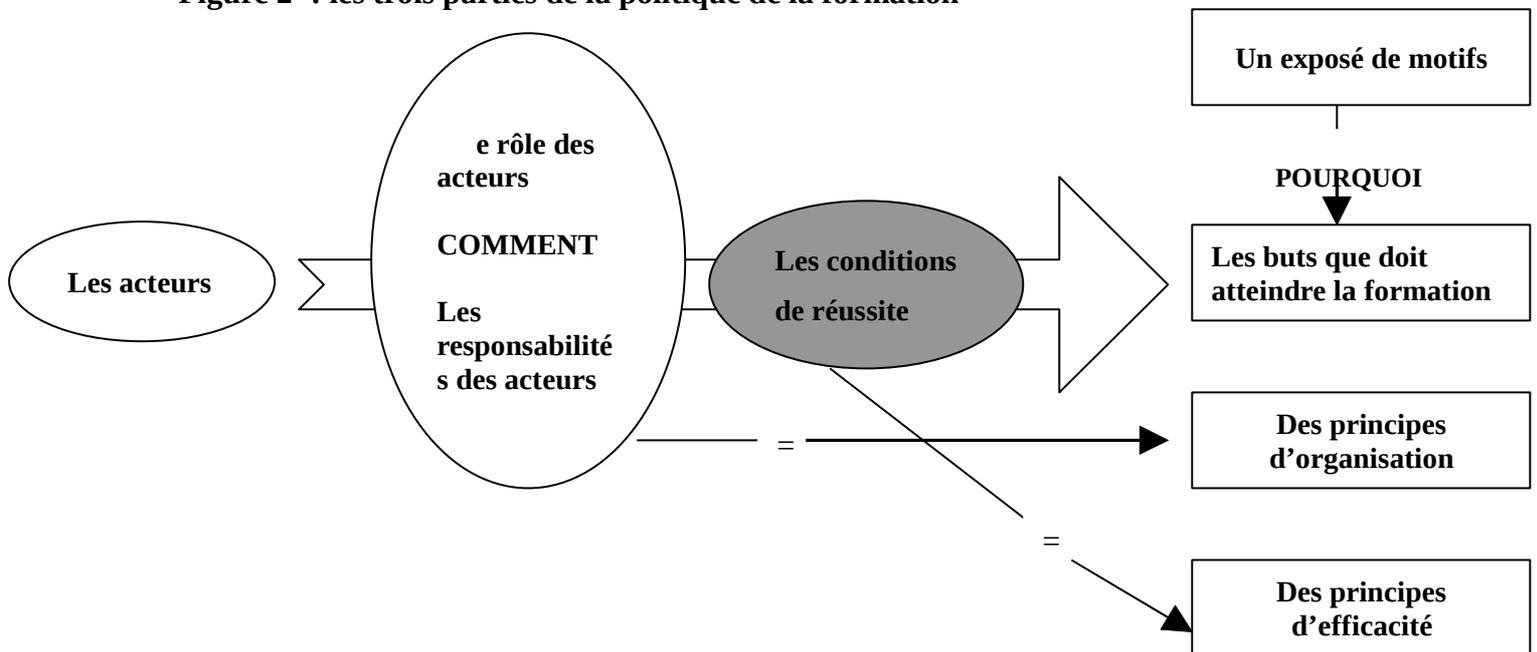
---

<sup>1</sup> J.M.PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Ed Vuibert, 2000, P. 147

*La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise. Pour que la politique de formation soit efficace elle doit être écrite et diffusée.<sup>1</sup> Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :*

- 1- Les acteurs
- 2- Les rôles des acteurs
- 3- Les conditions de réussites.

**Figure 2<sup>2</sup> : les trois parties de la politique de la formation**



<sup>1</sup> J.SOYER ; Fonction Formation ; Ed d'Organisation ; 1999 ; P.48

<sup>2</sup> J. SOYER ; Fonction Formation ; Edition d'Organisation ; 1999 ; p.49

## **1- Principe de base de politique de formation :**

Sur le plan de la politique générale de formation de l'entreprise : six points essentiels sont à retenir sur lesquels il faut revenir au fur et à mesure que l'entreprise évolue et que des changements interviennent. Il s'agit de :

1. définir une vision stratégique d'où découle logiquement les cinq points suivants. Cette vision permet de fixer les objectifs à atteindre, le planning, le déroulement des cours et le suivi de la formation.
2. analyser les priorités stratégiques et les besoins d'action. Une bonne analyse doit partir d'une vision globale pour aboutir vers les besoins spécifiques de l'individu.
3. distinguer la formation de ses différentes utilisations et des modes gestion de l'entreprise. Il ne s'agit plus simplement d'apprendre aux collaborateurs à maîtriser les divers savoir faire de l'entreprise, mais aussi de les aider à apprendre, soit d'apprendre comment créer de nouvelles solutions face aux défis imprévus.
4. choisir les enseignants et les programmes adéquats. Des consultants externes peuvent, à l'occasion, apporter une connaissance spécifique et une variété mais sans utilisation excessive.
5. impliquer les dirigeants avant, et après et surtout pendant le processus de formation pour soutenir la motivation des collaborateurs.
6. évaluer formellement l'efficacité, les coûts et les programmes de formation.

## **2 - Les composants de la politique de formations :**

### **2.1 - Les composants liées aux acteurs :**

Chaque acteur doit, à la lecture de la politique formation, comprendre les rôles qu'il aura à effectuer. Pouvoir et responsabilité sont partagés en matière de formation.

#### **1 - La direction :**

Lorsqu'elle soucie du long terme et qu'elle croit en l'efficacité du moyen formation, elle va identifier sa politique formation vers des objectifs à long terme contributifs de ses autres politiques (sa politique commerciale, sa politique de gestion de l'emploi).

La direction et pour l'image de l'entreprise peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens importants tels que les moyens financiers.

#### **2 - La Direction des Ressources Humaines :**

Propose le plan d'action ressources humaines et décide après concertation. Présentes les objectifs court terme et moyens terme, annuel et pluriannuel.

#### **3 Le service formation :**

Le responsable formation met en relief les conditions d'efficacité de la fonction formation (recherche d'efficacité et de légitimité)

#### **4 Le responsable hiérarchique :**

Dans le cadre de la formation, le responsable hiérarchique est, à la fois, décideurs des actions à programmer, conseiller, coadjuteur et contrôleur des acquis et performances.

La politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera elle élément favorisant à l'atteinte des objectifs opérationnels.

## 5 Les représentants du personnel :

La formation générale est confiée aux représentants du personnel. Son rôle sera, plus ou moins, affirmé en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également inciter la politique formation.

## 6 Le formé :

En fonction des principes retenus dans la politique humaine, le formé aura un rôle, plus ou moins, actif en matière de formation. Le salarié attend une promotion dans l'entreprise, et pour que la direction répond à ce besoin, elle va favoriser une promotion interne en fournissant à chacun des salariés des sources d'information indispensable dans le but de formuler leur projet d'évolution qui consiste à :

- La connaissance du potentiel humain
- La connaissance des métiers actuel et futur de l'entreprise et de leur niveau de qualification.

## **2.2 - Les composantes liées aux autres politiques :**

A l'occasion de l'établissement de la politique formation, les membres de la Direction des Ressources Humaines vérifieront sa cohérence avec les autres politiques humaines, si nécessaire les autres politiques évolueront. Exemple « liaison entretenue avec les politiques du personnel : politique recrutement-emploi, politique de récompense et de rémunération, politique d'appréciation et d'évaluation du potentiel, politique de communication interne, politique des relations sociales, politiques de management.

Le texte de la politique peut comporter des éléments indiquant clairement les liaisons avec ces autres politiques.

### **2.3 - Les composantes liées aux valeurs de la culture de l'entreprise :**

Si l'on définit une entreprise moderne comme un ensemble de connaissance, de savoir faire, de procédure, d'expérience et de techniques, on peut déduire que la transmission de la culture de l'entreprise est une tâche prioritaire pour sa suivie.

***Chaque entreprise présente une culture qui lui est propre. Toutes les politiques mises en œuvre doivent tenir compte de cette culture, faute de quoi elle risque d'être vouées à l'échec.***<sup>1</sup>

La culture de l'entreprise a des éléments forts qui tiennent à son origine, à sa taille, à la nature de son activité et à son mode de recrutement.

Les cultures se forment spontanément sans intervention particulière de la direction. Mais dans certaine entreprise, les dirigeants souhaitent ajouter à la culture spontanée, par des mesures spécifiques, des valeurs complémentaires. La formation peut figurer au rang de ces mesures spécifiques.

Les buts de la formation, tout comme les principes à respecter, devront donc être en cohérence avec les valeurs de cette culture.

Selon l'auteur BESSEYER DE HORTES, dans son ouvrage *Gérer les ressources Humaines dans l'Entreprise*, « c'est la culture de l'entreprise qui définit la position de l'entreprise en vers la formation ».

Il existe plusieurs types de culture d'où résultent plusieurs pratiques de formation : la culture hiérarchique, la culture clan, la culture Adhocratique et la culture marché.

#### ***La culture Hiérarchique :***

---

<sup>1</sup> J. SOYER ; Fonction de Formation ; Ed D'Organisation ; 1999/ p.49

Il est nécessaire dans cette culture de respecter les règles et les procédures. Ici l'objectif est très défini : c'est la promotion, voilà pourquoi elle a recours à des formations très spécialisées.

***La culture Clan :***

De cette culture issue des valeurs de loyauté, de tradition et d'unité, ce qui engendre des programmes de formation interne où le formateur est interne à l'entreprise et les moyens sont également internes.

Ainsi l'objectif n'est pas d'acquérir des compétences techniques uniquement limitées, mais l'acquisition de valeurs culturelles.

***La culture Adhocratique :***

Ses valeurs sont des valeurs d'innovation (nouveau, changement et création) de développement et de croissance. Elle fait appel à un programme de formation peu standardisée afin d'évaluer rapidement selon les besoins de l'entreprise.

***La culture Marché :***

Afin d'être une entreprise compétitive et de réaliser les performances, l'entreprise a recours dans ce type de culture à des formations de type management.<sup>1</sup>

**Objectifs de la politique de formation :**

<sup>1</sup> Mme A. KHIAT ; Pour une Problématique de la Formation : Cadre Général; Séminaire sur la Formation ; juin 2004

La politique de formation a pour objectif la mise en œuvre d'une culture de formation selon les besoins et oriente les actions à prendre dans le développement professionnel des travailleurs, et ce, selon les modalités suivantes :

...-Évaluer les besoins de formation et établir les priorités afin de développer diverses habiletés et compétences dans les champs d'expertises des travailleurs.

...-Adapter l'offre de formation selon les besoins et la réalité du milieu afin de mieux répondre au développement professionnel des travailleurs.

...-Procéder à la mise en marché des activités de formation.

...-Participer au développement de la forme et du contenu des formations.

### **3 – la Stratégie de la Formation :**

Toute formation performante doit être pensée et organisée d'une façon systémique selon le schéma suivant :

#### **3.1 - Phase 1 : Identification de la population ciblée :**

La formation touche à tous les aspects de la vie dans l'entreprise, à toutes les fonctions et à tous les métiers.

La population ciblée peut être spécifique, ponctuel, large et étendu. La formation est, alors, personnalisée ou tout au contraire globale généralisée.

#### **3.2 - Phase 2 : Clarification des besoins de formation :**

D'après l'auteur A. MEIGNANT dans son ouvrage « Manager la formation », il donne une définition au besoin de formation : <sup>1</sup>

*Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation.*

Cette définition a l'avantage de mettre en avant d'une part la dimension sociale du besoin, traduisant un compromis entre des acteurs et sa dimension opérationnelle autour d'un manque à combler nécessitant une action, le résultat sera appelé ***besoin de formation***.

***Il n'y a pas de besoin de formation, il y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre.***<sup>2</sup>

##### ***1 - Besoins personnels :***

Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, c'est un besoin personnel de formation.

##### ***2 – Besoins individuels :***

---

<sup>1</sup> A. MEIGNANT ; Manager la Formation, Ed Liaisons ; 2003 ; P.131

<sup>2</sup> J.SOYER ; Fonction Formation ; Ed d'Organisation ; 1999 ; P. 56

Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu dans le cadre du poste qu'il occupe actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé, c'est une formation sur l'initiative de l'entreprise.

### ***3 - Besoins collectifs :***

Ce sont des problèmes ou des objectifs concernant des groupes (tous les membres d'une unité donnée par exemple) et c'est une formation aussi à l'initiative de l'entreprise. L'expression besoins formation devrait donc être remplacée par « Problème à régler par la formation ou par objectif à atteindre par la formation. »

Pour convertir tous ces besoins en objectifs de formation, un travail d'analyse doit donc s'engager afin de confronter les demandes et les envies exprimées avec des référentiels plus objectifs.

### **3.3 Phase 3 : L'Analyse des besoins de formation :**

La première opération à mener avant l'élaboration d'un programme ou d'une activité de formation est l'analyse des besoins de l'organisation et des individus qui la composent. Les étapes suivantes dépendent de la bonne réalisation de cette analyse des besoins, il est donc primordial de bien planifier cette opération avant de l'entreprendre.

#### **Nécessité de procéder à l'analyse des besoins :**

L'analyse des besoins de formation poursuit plusieurs objectifs. La raison fondamentale, qui justifie cet exercice, est l'identification des différences entre niveau de performance désiré.

Ce qui implique trois étapes :

1. Identification des connaissances et habilités requises.
2. Evaluation de la situation actuelle
3. Appréciation de la différence entre la situation actuelle et la situation souhaitée.

Normalement, ces trois étapes doivent être menées séparément et successivement.

Le résultat de cette analyse fournit la base de connaissances sur laquelle il est, par la suite, possible de concevoir un/ou des programmes de formation.

En plus de permettre la poursuite de cet objectif fondamental, l'analyse des besoins s'avère utile :

1. pour comprendre les changements auxquels est confrontée l'organisation
2. pour transformer le système de classification du personnel en un véritable système de développement du personnel
3. pour identifier des options de solutions à des problèmes
4. pour fournir les arguments en faveur d'une formation accrue
5. pour susciter un niveau élevé de support.

#### **4 - Les trois niveaux d'analyses des besoins**

L'analyse des besoins doit se faire à trois niveaux dans l'organisation :

##### **1 - L'analyse des besoins au niveau individuel :**

Le processus de décisions, quant à la formation à offrir au personnel, varie d'une organisation à une autre. Certaines organisations ont une vision limitée dans ce domaine alors que d'autres sont au contraire tournées vers l'avenir et donnent une grande place à la formation du personnel.

Certaines organisations disposent, au sein de la Direction des ressources humaines, de personnes spécialisées en formation, parfois regroupés dans un service de la formation. Ces spécialistes de la formation sont des acteurs importants dans la détermination du programme de formation et dans le repérage du personnel à former. Ces spécialistes basent leur analyse plus souvent qu'autrement sur des tests de performance plutôt que sur des tests théoriques ou sur des tests d'aptitudes. Ces personnes sont à l'écoute du personnel, ils encouragent et appuient les demandes de formation. Ils peuvent avoir un mandat restreint d'enseignement et parfois le mandat très ambitieux de changer la culture de l'organisation.

Les gestionnaires sont, également, des acteurs importants dans l'identification du personnel cible pour la formation. Ils peuvent se baser, entre autres, sur l'évaluation de la performance individuelle pour prendre des décisions quant à la formation du personnel. L'appréciation du rendement constitue, en effet, lorsqu'elle est effectuée adéquatement, un moyen de dépister les lacunes qui peuvent être comblées au moyen de la formation.

Le processus d'évaluation annuelle du rendement devrait amener les gestionnaires à encourager les employés à soumettre leurs propres plans de formation.

Malgré ses limites, l'analyse des besoins réalisée par les employés est indispensable pour l'élaboration du plan de formation du personnel.

Toutefois, si l'analyse des besoins de formation est laissée uniquement aux employés, des problèmes risquent de se présenter:

1. La formation peut être orientée uniquement en fonction de l'individu lui-même. La personne n'est pas nécessairement au fait des défis auxquels fait face l'organisation et il ne détient pas nécessairement toute l'information sur la formation disponible et utile pour une fonction précise.
2. Certaines personnes ne voient pas du tout l'utilité de la formation.

## **2 - L'analyse des besoins au niveau de l'organisation**

Deux approches sont possibles pour effectuer l'analyse des besoins de formation au niveau organisationnel :

### **L'approche intégrée**

Une approche intégrée génère une impressionnante quantité d'informations qui peuvent servir ensuite à plusieurs fins, notamment pour le développement des ressources humaines. Une telle approche permet de passer en revue l'organisation dans son ensemble avant de prendre des décisions relatives à l'organisation du travail et à la formation.

Chaque unité administrative et chaque type d'emploi doivent être rigoureusement analysés, successivement, jusqu'à ce que toute l'organisation soit étudiée.

#### **1. Phase de planification**

Parce que l'analyse des tâches consomme beaucoup de temps et d'énergie et qu'elle repose sur une méthodologie systématique, il est essentiel que cette opération soit planifiée correctement.

Il est recommandé d'établir au préalable la portée du projet et de mettre en place des spécialistes pour en surveiller la réalisation.

Il faut d'abord déterminer la portée du projet et les ressources qui y seront affectées.

Lorsque l'analyse doit être effectuée au niveau de l'ensemble de l'organisation, il est sage de la subdiviser.

## 2. Phase exploratoire

Après que les paramètres de l'analyse ont été arrêtés, il convient de se documenter sur les catégories d'emplois qui seront étudiées. La première opération consiste souvent à étudier les descriptions de fonctions, si elles existent. Lorsqu'elles existent, elles sont souvent vagues et dépassées; elles nécessitent alors une révision. Un ensemble de descriptions de fonctions à jour constitue souvent un des résultats d'une analyse des besoins de formation. Les autres documents relatifs aux tâches sont ensuite étudiés : les manuels, les rapports, les formulaires, etc. Il est également possible de procéder par observation et par entrevues pour compléter ce premier examen des tâches à analyser.

## 3. Phase d'inventaire des habiletés en fonction des tâches

Cette étape constitue le coeur de l'analyse d'un poste. Deux approches alternatives peuvent alors être utilisées. L'une fait un inventaire exhaustif et détaillé des tâches ; chaque tâche est décortiquée en micro-éléments. Des emplois complexes peuvent ainsi être décortiqués en des dizaines, voire en des milliers de tâches. Une deuxième approche dissèque les emplois en un petit nombre de tâches, mais génère un inventaire d'habiletés qui délimite l'inventaire des tâches. Cette deuxième approche est semblable à la première, sauf qu'une phase d'inventaire des habiletés établit les compétences requises pour effectuer les tâches importantes plutôt que pour les sous tâches élémentaires.

## 4. Phase d'analyse

Une fois l'inventaire des tâches complété, les tâches reliées à chaque type d'emploi sont connues, mais leur importance relative ne l'est pas. L'analyse peut se faire dans plusieurs dimensions :

1. l'importance de la tâche
2. la fréquence d'exécution de la tâche
3. le niveau d'expertise requis par la tâche

4. le caractère critique de la tâche

5. le niveau de responsabilité.

Après que l'analyse systématique de l'inventaire de toutes les tâches a été complétée, l'étape suivante consiste à identifier les capacités qui doivent être renforcées. Il s'agit d'évaluer, pour chaque poste, les habiletés et les connaissances actuelles des employés en regard de celles qu'il leur faudrait détenir pour améliorer la qualité des résultats.

#### 5. Les forces de cette approche

Cette approche encourage l'utilisation étendue de bases de données. L'utilisation étendue de bases de données donne aux gestionnaires un outil de plus dans la planification de la formation du personnel, parce que les besoins ont été clairement définis au préalable.

L'approche intégrée est particulièrement efficace, lorsque les tâches nécessitent des habiletés concrètes et que les habiletés conceptuelles et interpersonnelles requises demeurent simples.

Une grande force de cette approche est qu'elle est plus difficile à contester qu'une approche basée sur la performance de l'individu.

#### 6. Les faiblesses de cette approche

La principale faiblesse est le temps et l'argent qu'exige sa mise en oeuvre. Elle est impossible à réaliser dans une petite organisation qui ne peut pas compter sur des ressources humaines en quantité suffisante pour mener à bien une telle opération et qui n'a pas les budgets correspondants.

### **L'Approche basée sur la performance :**

Cette approche met l'accent sur les problèmes plutôt que sur le système. Quoique certaines stratégies soient les mêmes que pour l'approche intégrée, le principal objectif est la résolution de problèmes concrets plutôt que l'analyse complète et approfondie du système. Dans cette approche, le système n'est pas analysé chaque fois qu'un problème individuel est détecté.

### 1. La phase de perception des problèmes

Lorsqu'un problème est perçu, il indique qu'il y a un écart entre la performance actuelle et la performance désirée. Plusieurs types de problèmes peuvent appeler une solution qui passe par la formation dont :

1. la faible productivité
2. le climat organisationnel malsain
3. des problèmes reliés à la technologie;
4. la nécessité de s'adapter aux perturbations externes;

### 2. La phase de pré analyse

La pré analyse est souvent menée d'une manière intuitive.

Pendant cette phase, deux décisions doivent être prises. Une décision relative à l'approche à privilégier en fonction de la nature du problème et une autre décision relative aux outils qui seront utilisés pour cueillir l'information.

L'excellente façon de procéder est de créer un groupe, qui mène une enquête approfondie où il est utile de faire quelques recherches exploratoires. Ce groupe est un des instruments de base de l'enquête. Des entrevues de personnes, qui pourraient avoir des idées sur le problème détecté, ainsi qu'une visite des lieux et une analyse des documents pertinents sont également utiles. Au terme cette phase exploratoire, une méthode de cueillette de données doit être choisie.

### 3. La phase de collecte de données

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées, l'idéal étant de les combiner.

*Les méthodes de balayage* : permettent de rassembler l'information sur le problème. Le recours à un groupe de discussion entre dans cette catégorie, de même que l'analyse de l'environnement de travail, l'étude du temps de travail, l'examen d'incidents critiques et l'analyse des documents.

*Les méthodes analytiques* sont plus précises que les méthodes de balayage. L'enquête par questionnaires et l'enquête par entrevues sont des méthodes analytiques. Il est, souvent, conseillé d'effectuer un pré-test des instruments de collecte avant de réaliser de telles enquêtes.

Il est aussi possible d'effectuer une collecte d'informations stratégiques concernant les changements à venir. Les dirigeants de l'organisation peuvent avoir un plan stratégique qui définit ce que sera l'organisation dans un, deux, ou cinq ans, spécialement lorsqu'elle a un nouveau leader ou qu'un changement majeur survient dans son environnement et ils peuvent souhaiter que la formation soit alignée avec ces orientations.

#### 4. La phase d'analyse des besoins

L'analyse des besoins implique la recherche des défaillances sur le plan de la performance. Traditionnellement, cette analyse examine l'écart entre la performance individuelle et les exigences de l'emploi. Toutefois, elle peut prendre en compte les besoins futurs de l'organisation et les caractéristiques de l'emploi dans l'avenir. Dans cette optique, l'analyse de l'emploi et la planification de la formation sont étroitement liées.

Cette approche est souvent centrée sur la ressource humaine et sur les problèmes qu'elle rencontre. Toutefois, il est utile dans un premier temps de considérer les exigences de l'emploi (connaissances, habiletés, et attitudes).

Il est possible d'identifier les besoins à partir d'un inventaire des tâches et des habiletés, mais en procédant plus sommairement que dans le cas de l'approche intégrée.

Il faut ensuite considérer les besoins de l'employé (connaissances, habiletés et attitudes).

Les résultats de l'inventaire des tâches et habiletés permettent d'établir l'écart entre les exigences de l'emploi et les capacités de l'employé. La satisfaction personnelle doit également être considérée. En raison du lien direct entre la satisfaction personnelle et la

performance, cet élément prend une grande importance et la formation peut souvent contribuer à une amélioration de la situation.

Finalement, les besoins de l'organisation doivent être pris en compte. Traditionnellement, l'analyse considérait seulement les exigences de l'emploi et les besoins de l'employé.

Aujourd'hui, les attentes de l'organisation reflètent des préoccupations liées aux emplois actuels et à leur évolution dans l'avenir. Dans cette perspective, l'organisation doit revoir ses systèmes, reconfigurer les postes et offrir une formation adéquate aux personnes beaucoup plus rapidement qu'auparavant. C'est particulièrement vrai dans l'administration publique.

#### 5. Les résultats de l'analyse des besoins

Plusieurs conclusions sont possibles au terme de l'analyse des besoins. Une des conclusions possibles est que rien ne doit être entrepris, soit parce que le problème de départ avait un caractère circonstanciel, ou parce que l'organisation s'est ajustée d'elle-même aux nouvelles réalités.

Une autre conclusion pourrait être que ce n'est pas la formation qui constitue la solution, mais une toute autre forme d'intervention. Le moyen le plus efficace est souvent un changement de politique, ou la révision d'un système, ou encore le remplacement d'un équipement vétuste. L'évaluation des besoins peut, par contre, révéler la nécessité de nouveaux programmes de formation ou la nécessité de réviser des programmes de formation existants.

#### 6. Les forces de cette approche

Comme cette approche n'est pas aussi exhaustive et approfondie que la précédente, elle est moins coûteuse, exige moins de temps et est plus flexible. L'identification d'un problème ne nécessite pas obligatoirement une révision complète de l'ensemble du processus qui entoure l'emploi ou la tâche visée. Pour trouver des solutions, une approche basée sur la performance s'attarde aux effets généraux engendrés par le problème, effets n'ayant parfois rien à voir avec la formation. Cette approche est plus efficace pour une résolution rapide de problèmes ciblés.

Compte tenu que les deux approches ne sont pas mutuellement exclusives, l'approche reposant sur la performance est complémentaire de la première. Elle peut également mener l'organisation à entreprendre une analyse plus générale de l'ensemble de ses activités.

### 7. Les faiblesses de cette approche

La plus importante faiblesse de cette approche est qu'elle ne repose pas sur une collecte de données systématique qui est utile au service des ressources humaines et à la planification de la formation du personnel. L'approche intégrée peut être fastidieuse, mais parce qu'elle implique une analyse en détail, qui est riche d'enseignement. Les personnes impliquées dans une approche complète et intégrée sont indéniablement plus informées et le bagage d'informations qu'elles détiennent est beaucoup plus bénéfique pour l'organisation lorsqu'il s'agit d'élaborer des programmes de formation appropriés. Par contre, l'approche basée sur la performance ne donne pas aux personnes impliquées dans sa réalisation le même bagage d'informations.

Les forces et les faiblesses de ces approches varient selon la situation et les spécialistes chargés de les mener à terme, qui sont capables d'utiliser l'une ou l'autre, sont les plus qualifiés en mesure d'obtenir les meilleurs résultats.

### **3 - L'analyse des besoins au niveau stratégique :**

L'approche stratégique se concentre sur les besoins futurs de l'organisation, spécialement si ces besoins représentent un important changement par rapport aux habitudes passées.

Trois champs peuvent être considérés dans la planification stratégique :

1. Le changement de priorités.
2. Les prévisions en matière d'effectifs.
3. Le climat organisationnel.

**a) - Les priorités dans les changements organisationnels**

Plusieurs raisons motivent les changements de priorités organisationnelles: les nouvelles technologies, les contraintes budgétaires, ou encore l'arrivée de nouveaux acteurs. Les perspectives changent également lorsque qu'une organisation se subdivise en plusieurs unités indépendantes, ou lorsque deux unités indépendantes sont intégrées en une seule. Les cadres supérieurs peuvent alors souhaiter que les choses se fassent différemment.

Ces exemples démontrent que la formation ne doit pas seulement se concentrer sur les besoins actuels et sur la livraison de services basée sur les habitudes du passé. Elle doit être proactive, être déterminée par les besoins futurs de l'organisation et planifiée immédiatement, même si les besoins peuvent être différents des besoins actuels.

**b) - Les prévisions en matière d'effectifs**

En raison de l'incidence des effectifs sur les budgets des administrations publiques, la prévision en cette matière est primordiale. Il existe deux types de prévisions :

1. Prévision de la demande : l'organisation s'interroge sur ses besoins futurs en effectifs et sur les qualifications requises des futurs employés.
2. Prévision de l'offre : l'organisation s'interroge sur les ressources humaines disponibles et leur compétence.

Avec ces informations, les gestionnaires disposent des moyens pour planifier l'embauche de nouveaux employés et la formation qui leur sera nécessaire.

### **c) - Le climat organisationnel**

L'évaluation des attitudes des individus pour apprécier leur niveau de satisfaction à l'égard de leur emploi, de leur rémunération, de leurs collègues, etc. dans une organisation peut être utile pour des raisons spécifiques, par exemple :

1. Une enquête sur les attitudes des employés peut aider l'organisation à localiser les besoins de formation.
2. Une telle enquête pourra permettre de repérer les unités où l'on discerne de la résistance aux changements ou la formation, comme d'autres interventions, peuvent être indiquées.

### **Cahier des Charges :**

Est un outil de communication, de structuration et de description du produit. Il ne peut être écrit qu'après l'analyse de besoins qui justifie l'utilité ou la nécessité d'un tel produit.

***Le cahier des charges décrit des objectifs clairs, concis, réalistes, mesurables. Il est très ouvert sur les solutions tout en fixant les limites du projet. Le cahier des charges apporte une clarté dans l'expression de la demande et rend plus objectives les relations entre client et prestataire de formation.<sup>1</sup>***

Le cahier des charges est un outil capital. On s'y réfère à différents moments du projet :

1. En amont, il est présenté aux responsables financiers pour la demande de budget nécessaire à l'élaboration du produit.
2. Pendant le développement, il est une pièce de référence pour le développeur ou l'éditeur ayant pris en charge le développement.
3. Une fois le produit terminé, il est un élément de référence pour le contrôle de validité du produit fourni.

### **1- La structure d'un cahier des charges**

---

<sup>1</sup> F.MINGOTAUD, F. MINET; Rentabiliser la Formation ; Ed d'Organisation, 1994, P.91

Voici une liste de rubriques qui peuvent figurer dans le cahier des charges d'un module de formation :

**1.1 - Thème principal :**

Il s'agit du thème de la formation à suivre, par exemple un thème sur la qualité.

**1.2 - Objectifs généraux de la formation et objectifs opérationnels :**

L'objectif général décrit une compétence visée qui doit être développée en fin de formation et pouvant être mis en oeuvre dans une situation de travail.

Il est formulé en verbes d'action et centré sur le stagiaire (et non sur ce que le formateur prévoit de faire).

Par exemple:

- être capable de conduire un processus,
- être capable d'utiliser un logiciel,
- être capable de développer un argumentaire de vente,
- être capable de faire une synthèse, ....etc.

Les objectifs opérationnels explicitent l'ensemble des compétences que les stagiaires doivent acquérir pour pouvoir atteindre l'objectif final. Ils se réfèrent aux contenus, aux comportements, aux niveaux à atteindre.

Par exemple dans le cadre de l'apprentissage à l'animation d'une réunion, les objectifs opérationnels pourraient être:

- être capable de stimuler le groupe,
- être capable de distribuer la parole,
- être capable de gérer le temps,
- savoir être à l'écoute, savoir reformuler,
- être capable de recentrer le groupe par rapport à l'objectif,

- savoir faire une synthèse,
- être capable de gérer les conflits,
- savoir rédiger un compte-rendu,
- connaître le sujet débattu...

Les objectifs d'apprentissage sont donc énoncés en termes de capacité à atteindre ou de savoir pour le stagiaire ("Le stagiaire est capable de ..." ou "Le stagiaire connaît...").

### **1.3 - Résultats attendus par l'entreprise :**

Ils se résument comme suit :

- D'ordre économique, commercial, comportemental,
- Performances, compétitivité ;
- etc.

### **1.4 - Publics visés :**

Désigner les bénéficiaires de la formation :

- cadres,
- responsables d'atelier,
- agents de la qualité, (exemple)
- membres de la Direction....
- etc.

### **1.5 - Nombre de stagiaires :**

Le nombre total de stagiaires qui suivront la formation (sans tenir compte du nombre de sessions de formation ou du nombre de stagiaires par groupe).

### **1.6 - Moyens pédagogiques :**

#### *1. Outils pédagogique,*

Didacticiel, Résolution de problème, Documentation technique...

#### *2. La forme des supports pédagogiques*

CD – ROM, Cassette vidéo, Papier, Crayons, Tableau ...

### **1.7 - Modes de formation :**

Il s'agit de décrire ici la méthode à utiliser :

Exemples : coaching, tutorat, autoformation assistée, mode coopératif, formation à distance, formation individualisée, travaux pratiques, travaux dirigés, étude de cas, alternance...

### **1.8 - Calendrier de la formation et des étapes de réalisation :**

Il s'agit des périodes arrêtés pour les actions de préparation et de formation.

### **1.9 - Compétences spécifiques demandées aux formateurs :**

A la demande de l'entreprise, les formateurs devront avoir des compétences spécifiques et ayant une expérience reconnue en entreprise et des références clients.

### **1.10 - Ressources disponibles en interne pour la mise en place de la formation :**

- lieu de travail (salle de cours, libre service, centre de ressources etc.),
- matériel pédagogique,
- ressources humaines existantes (formateurs internes, tuteurs).

### **1.11 - Contraintes à prendre en compte :**

Les situations particulières de chaque entreprise doivent être incluses dans le cahier des charges afin de permettre à l'organisme de formation d'adapter la formation à ces contraintes.

Même exemples sur le thème principal sur la qualité :

- Système de qualité déjà existant,
- Exigence particulière d'un client,
- Nombre de personnes disponibles par session de formation,

- Horaires de travail,
- Calendrier des congés, ...

#### **1.12 - Modalités d'évaluation des stagiaires :**

- tests
- travaux pratiques
- étude de cas
- situation réelle sur le poste de travail...

#### **1.13 - Enveloppe financière et conventionnement :**

Définir le cadre budgétaire des actions de formation.

Formalisation d'une convention de partenariat avec l'organisme retenu.

#### **1.14 - Bilan de la formation :**

Définir le calendrier des bilans : à la fin de la formation et « x » mois à posteriori.

#### **1.15 - Démultiplication de la formation au sein de l'entreprise :**

Par quels moyens l'entreprise compte démultiplier la formation en interne : tutorat, formateurs internes, ....

#### **1.16 - L'accompagnement de la réussite du projet :**

Maintenir les résultats par un suivi périodique. Mener le cas échéant de nouvelles actions de formation pour remettre à niveau, voire augmenter les performances de l'entreprise.

A noter que Les modalités et les types d'évaluation sont précisés dans le cahier des charges de la formation.

### **SECTION 02 : plan de formation et évaluation :**

### Définition générale :

Le plan de formation est l'ensemble des actions de formation et de bilan de compétences retenues par l'employeur en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise.

Le plan de formation est un outil qui décrit l'entreprise des moyens à mettre en œuvre et des actions à entreprendre pour faire face aux besoins de formation reconnus et il facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

C'est un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés en l'occurrence la Direction, les managers, le responsable formation, les futurs formés et les représentants du personnel.

Le plan de formation représente l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'entreprise et dans un cadre budgétaire défini par celle-ci.

**Selon Alain MEIGNANT** *Le Plan de Formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du Management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.*<sup>1</sup>

### Les objectifs de plan de formation :

- Planifier sur une ou plusieurs années, des actions de formation, de bilan de compétences et d'évaluation des acquis de l'expérience au bénéfice des salariés de l'entreprise.
- Assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois.
- Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise.
- Développer le capital Humain.

## **1 - Les besoins du plan de formation**

---

<sup>1</sup> A.MEIGNANT ; Manager la Formation ; ED Liaisons ; 2003 ; P.191

Des besoins résultant de la recherche d'une plus grande adéquation entre les hommes et les tâches qu'ils auront à assumer.

1. A Court Terme : améliorer leurs performances et répondre aux exigences de leur poste (Particulièrement en cas d'introduction de techniques nouvelles).
2. A Moyens Terme et à Long Termes : pour les aider à accéder à des postes plus élevés et des niveaux de responsabilités plus étendues, à assumer des fonctions nécessitant plus de connaissances et de savoir faire et développer leur autonomie.

Des besoins liés à l'arrivée de nouveaux membres dans l'entreprise qu'il faut accueillir et préparer à leur entrée en fonction et faciliter leur insertion de la vie de l'Entreprise.

Des besoins exprimés par les individus à titre personnel ou collectif, correspondant à leurs ambitions et leurs aspirations. (Même si souvent ces attentes ne peuvent pas être satisfaites immédiatement, il y a lieu d'en tenir compte).

#### Les caractéristiques du plan de formation :

Le plan de formation est un document écrit qui rassemble l'ensemble des formations retenues par l'employeur dans l'intérêt de l'entreprise. Ce plan est la traduction de la politique de développement de l'entreprise et relève de la responsabilité du chef d'entreprise.

Pendant la formation, le salarié demeure sous la subordination juridique de l'employeur et continue à percevoir sa rémunération. Tout les frais liés à la formation sont à la charge de l'employeur.

## **2 - Création et gestion d'un plan de formation :**

## **2.1 - Processus :**

Pour gérer la formation, la méthode traditionnelle est de construire un plan annuel suivis d'actions.

Les étapes en sont :

- Une phase d'analyse, pendant laquelle l'organisation rassemble et détermine ses besoins.
- Une période où sont fixés les objectifs avec des options pédagogiques, logistique et financières.

## **2.2 - Critères :**

Les contenus du plan doivent être cohérentes (entre les attentes individuelles, les besoins des services et les projets de l'organisation), mais aussi accessible (les formations doivent être comprises, acceptables et opérationnelles)

Un bon plan de formation requiert un projet cohérent (pas diffus), dynamique (pas rigide), impliquant (pas technocratique), précis (pas vague, insignifiant ou trop ambitieux pour être crédible).

### **a) - Le contenu du plan de formation :**

Le plan de formation d'Entreprise doit contenir toutes les données nécessaires à la bonne compréhension par tous, des actions de formation qui seront réalisées et des finalités qui les justifient.

Ces éléments descriptifs peuvent être :

1. Les objectifs et thèmes des actions retenues
2. L'explication des priorités
3. Les noms des personnes intéressées
4. Les délais de réalisations de ces actions
5. Les maîtres d'œuvre (pour les actions internes) et les institutions responsables (pour les actions réalisées à l'extérieur de l'Entreprise)

**b) - Mise en œuvre :**

Les actions de formation professionnelle menées en entreprise sont organisées dans le cadre des plans annuels et pluriannuel de formation. Elles sont mises en œuvre par les services permanents chargés de la formation professionnelle créés au niveau de l'entreprise et au niveau de chacune de ses activités.

Le plan de formation élaboré et mise en œuvre avec la participation des travailleurs définit :

1. La nature et les formes des actions menées, le nombre d'agents concernés par ces actions, par unité en précisant le type de formation, les filières professionnelles, les durées et les niveaux de qualification visés.
2. Les moyens matériels et humains nécessaires à la réalisation du plan de formation
3. Le budget nécessaire
4. L'échéancier de réalisation des actions projetées.

### **3 - Elaboration d'un Plan de Formation :**

Un certain nombre de données doivent être analysés notamment :

#### ***– Les Opérations Préliminaires :***

Analyse du fonctionnement de l'Entreprise, de ses objectifs, de ses résultats, de ses difficultés...

Analyse du Plan de développement et des objectifs de gestion prévisionnelle du personnel

Choix d'une procédure d'élaboration du Plan de Formation.

#### ***3.2 - Des Opérations pour le recensement des besoins :***

Analyse de la structure actuelle et de son évolution

Redistribution et/ou repartage des postes pour lesquels de nouveaux titulaires devront être formés en raison des créations de postes et des mouvements prévisibles de personnel (départ, promotion, transferts.)

Description des situations professionnelles en vue de définir pour chaque poste :

- Les tâches à accomplir
- Le comportement professionnel requis pour réaliser ces tâches
- Les postes pour auquel les agents peuvent être promotionnels.

Description des filières promotionnelles, c'est à dire les Entreprises ordonnées de situations professionnelles tant que chacune d'elles prépare son titulaire à occuper celle qui lui succède immédiatement.

Mise en évidence des besoins de perfectionnement résultant directement de la comparaison entre les exigences des postes et les aptitudes et connaissances de leurs titulaires, soient à CT, ou en prévision de transfert futures des postes.

Estimation des effectifs à recruter en cas d'insuffisance quantitative des Ressources Humaines disponibles ou d'inadaptation des compétences pour les postes à pourvoir.  
Evaluation globale des effectifs qu'il faudra former pour occuper tout poste à pourvoir.

Recensement des attentes individuelles de formation exprimées par les nombres de l'Entreprise.

### **3.3 – Des Opérations pour regroupement des besoins selon différents critères tels que :**

Origine des besoins (formation au poste, promotion, accueil, besoins exprimés par les individus).

Urgence et priorités

Catégories professionnelles concernées

#### **a) - Les éléments à prendre en compte pour élaborer un plan de formation :**

Beaucoup d'éléments de la vie de l'entreprise et de son évolution sont significatifs pour l'étude des besoins en formation.

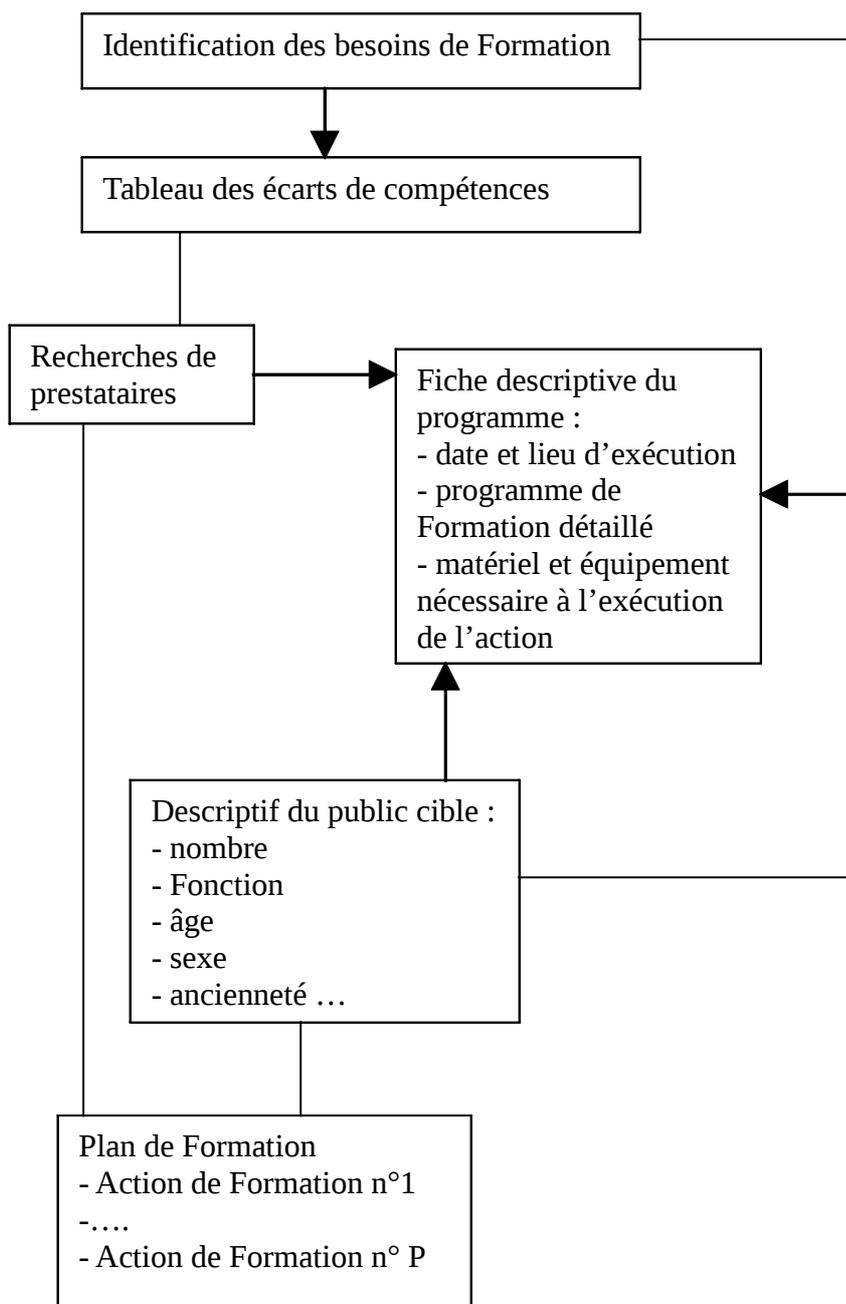
Ils peuvent être, plus au moins, précis ou accessibles.

L'énumération suivante a surtout pour but d'orienter la recherche d'information pour cette analyse.

Information qui concernent :

1. la politique générale de l'Entreprise
2. la structure de l'Entreprise et son fonctionnement
3. les situations professionnelles
4. les hommes, leurs capacités et leurs motivations.

**Figure 3 : ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION**



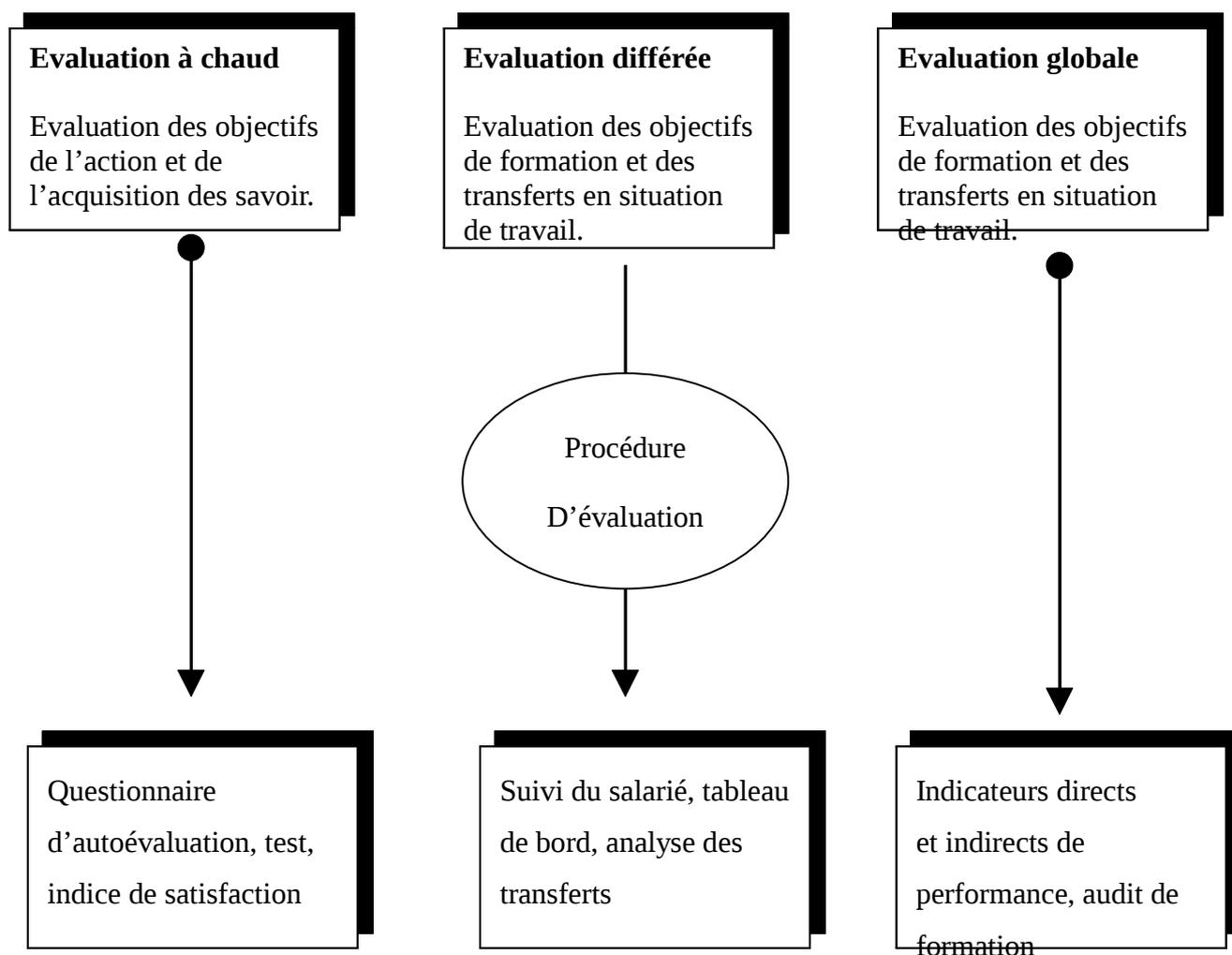
## **b) - L'exécution et l'évaluation du plan de formation**

L'importance de la formation a permis à l'entreprise de développer de véritables outils dont la raison est de rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions.

Parmi ces outils, il se trouve le tableau de bord comportant des données relatives :

1. les dépenses de la formation, et leur traduction en pourcentage de la masse salariales.
2. Nombre de stagiaires en formation et répartition.
3. Nombre d'heures de formation et leur répartition
4. Coût des actions de formation

**Figure 4<sup>1</sup> : Les trois niveaux d'évaluation de la formation**



<sup>1</sup> J.P

#### **4 – Les niveaux d'évaluation de la Formation :**

La définition de l'évaluation de la formation réside dans la notion de résultat attendu de la formation.

Dans le domaine de l'action de formation, le résultat attendu est formulé à travers les objectifs assignés à la formation. Evaluer la formation, consistera à dire si oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou dépassés.

Ainsi définie, l'évaluation permettra d'apprécier ou de mesurer l'efficacité de la formation entreprise.

L'évaluation de la formation doit se faire à plusieurs niveaux et en plusieurs temps :

##### **4.1 - Premier Niveau :**

Elle permet de mesurer la qualité et l'efficacité pédagogique de l'action de formation. Cette mesure traduit l'efficacité du travail des formateurs et la réceptivité ses stagiaires.

Son objectif est d'obtenir une appréciation qualitative de la part du stagiaire sur la formation qui s'est déroulée. L'appréciation qu'il porte sur cette action peut être demandée de manière orale ou par écrit.<sup>1</sup>

Aussi, l'appréciation qualitative porte sur les conditions d'organisation du stage et son efficacité pédagogique.

L'examen des résultats pédagogiques de la formation sera donc laissé aux formateurs puisque eux seuls sont intéressés et compétents. En revanche, il appartient aux responsables ressources humaines d'en mesurer les incidences au niveaux deux et niveau trois.

---

<sup>1</sup> C. CHARLES, A. DEYRIEUX ; La Formation dans l'entreprise ; Ed DELMAS ; 1991, P

#### **4.2 - Deuxièmes Niveau :**

Cette mesure s'effectue après un certain délai dans les mois qui suivent la formation, en situation réelle de travail.

Il s'agit d'un travail d'observation, qui est effectué par les responsables hiérarchiques direct, où l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capable de transférer leurs acquis dans leur poste de travail respectif ou mission qu'il leur est assignée, et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés.<sup>1</sup>

#### **4.3 - Troisième niveau :**

C'est à ce niveau que se situe la vraie efficacité de la formation où il est censé de mesurer le véritable retour sur investissement de la formation. C'est donc sur ce plan que sera examinée de façon privilégiée l'incidence réellement utile de la formation à travers deux types d'indicateurs principaux :

Les indicateurs directs de performance : augmentation des productions, variation des chiffres d'affaires ou valeurs ajoutées et profitabilité par activité qui seront appréciées avant et après formation.<sup>2</sup>

Les indicateurs indirects de performance : ils traduisent soit une amélioration des condition de l'activité comme qualité, taux de rebuts, niveau de satisfaction des clients, consommation de matières, ou une baisse à savoir des dysfonctionnements, suivant le cas et les objectifs visés. C'est ainsi que l'on mesurera la baisse de l'absentéisme, du micro absentéisme, des accidents et incidents du travail.

---

<sup>1</sup> J.P CITEAU ; Gestion des Ressources Humaines ; Ed Dalloz ; 2000 ; P 105

<sup>2</sup> B. MARTORY, D. CROZET ; Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances ; Ed DUNOD, 2001 ; P.93

### **a) - Les moments de l'évaluation**

Deux temps forts se dégagent dans la démarche (évaluation à chaud, évaluation à froid) à l'intérieur desquels se déclinent les différents types d'évaluation.

Il est à noter qu'un dispositif d'évaluation efficace et adapté débute dès la phase de la commande de formation.

#### ***1 - L'évaluation à chaud***

Elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation.

Elle sera réalisée systématiquement quelque soit la formation. En effet, même si ce type d'évaluation n'est pas significatif à lui tout seul, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition avec le contenu, et permet aux stagiaires de donner leur avis.

Elle comprend :

- l'évaluation de satisfaction, l'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation.

Il est à noter que le recueil d'opinion à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation.

Il se limite à recueillir en fin de formation les opinions des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer.

Or, il est nécessaire d'insister sur le fait que le degré de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation puisque la subjectivité d'une opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats.

Par contre, le recueil d'opinion peut révéler des grandes tendances pouvant donner lieu à un examen plus approfondi.

### **- L'évaluation à froid**

Elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en oeuvre les acquis du stage.

Elle comprend :

- l'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyens mis en oeuvre, conditions et difficultés rencontrées),

Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (centrale de projet, travaux inter modules ...).

Elle peut s'effectuer à travers de questionnaires, d'une journée d'évaluation et/ou d'une autoévaluation.

- l'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels (2ème niveau),

- l'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme du service (3ème niveau).

Le type et le niveau d'évaluation visés par l'organisme dépendront de la combinaison d'un ou de plusieurs des paramètres qui caractérisent l'action, à savoir :

- durée du stage, coût, domaine de formation, formation métiers/développement personnel ..., aspects techniques/comportementaux, formation inter/intra entreprise,

## **b) - Les différentes sortes d'évaluation :**

La Formation fait intervenir une multitude de personnes.

Dans l'entreprise, qui met en œuvre la formation, seront concernés le responsable de Formation, le stagiaire, le responsable hiérarchique, sans oublier bien entendu la direction de l'entreprise.

### **1 – L'évaluation pédagogiques :**

Elle permet de mesurer la qualité et l'efficacité pédagogique de l'action Formation.

– **L'Évaluation du Formateur** : cette évaluation met en présence le stagiaire et le Formateur. Il s'agit de la plus simple à mettre en œuvre : cette évaluation est une nécessité. Son objectif sera relativement simple : obtenir une appréciation qualitative de la part du stagiaire sur la Formation qui s'est déroulée. L'appréciation qu'il porte sur cette action peut être demandée de manière orale ou par écrit :

- à la fin des diverses étapes de la Formation, et à l'issue du stage (évaluation à chaud) ou dans un délai variable après le stage (évaluation à froid)
- par l'entreprise ou l'organisme de Formation, ou par les deux, ce qui permet alors une analyse commune.

L'appréciation, principalement qualitative, porte sur les conditions d'organisation du stage et son efficacité pédagogique.

Un questionnaire d'évaluation de stage peut contenir des questions relatives :

- au contenu : adéquation du contenu au programme, aux besoins et aux niveaux des participants, temps consacré aux divers thèmes abordés...
- au déroulement : durée, dates, rythme...
- aux conditions matérielles : accueil, homogénéité du groupe...
- aux moyens pédagogiques : animation du stage, répartition théorie-pratique, documentation, aides pédagogiques ...

- aux résultats : objectifs atteints, connaissances acquises ...
- à l'application : perspectives ou difficultés d'application, formations complémentaires à envisager...

**– L'évaluation du stagiaire :**

Il convient de vérifier les connaissances acquises par le stagiaire. A ce niveau, sont principalement concernés les formateurs et les stagiaires.

Dans l'hypothèse d'une action sur mesure, le responsable hiérarchique peut être sollicité pour établir des tests de contrôle s'approchant le plus possible des situations réelles.

L'évaluation pédagogique est indispensable et facilite les relations entre les personnes, autres que le stagiaire, concernées par l'action (responsable de formation, supérieur hiérarchique) et le prestataire extérieur.

Elle sert de point de départ à un dialogue solide entre l'organisme et l'entreprise qui conditionne la qualité de la Formation.

De nombreuses entreprises prévoient également des documents d'évaluation de stage internes, ce qui permet une analyse en commun sur la base des documents internes et de ceux du prestataire.

A partir d'une certaine taille, il est souhaitable que les entreprises mettent en place des documents d'évaluation internes; cela facilite la gestion de la Formation par l'entreprise et permet de disposer d'un élément de mesure de la qualité des prestataires extérieurs plus fiable.

## **2 – L’Evaluation et le suivi des résultats :**

Ils doivent permettre de répondre à deux questions :

- la modification des comportements attendue de la Formation, a-t-elle eu lieu ?
- y a-t-il une variation du rendement, un gain économique exprimable en termes quantitatifs ?

La notion d’investissement sous-entend des résultats et leur mesure ou leur appréciation.

Selon la nature de l’action de formation, cette étape sera, plus ou moins, difficile. Le résultat s’exprime soit en termes de changement de comportement, soit même en gain de rentabilité ou en économie.

### **– la modification des comportements :**

Cette mesure est appréciée après un certain délai dans les mois qui suivent la Formation, en situation réelle de travail.

Il s’agit d’un travail d’observation qui est effectué par les responsables hiérarchiques directs et parfois de manière utile par les intéressés eux-mêmes, à partir d’un questionnaire relatif aux changements de comportements étant attendus de la Formation.

### **- Le gain de rentabilité ou l’économie :**

Il s’agit de mesurer un nombre d’indicateurs quantitatifs choisis en fonction des objectifs de la Formation. Selon le type de Formation, cette mesure est, plus ou moins, possible.

Cette évaluation fait intervenir, quoi qu’il en soit, essentiellement les responsables hiérarchiques.

### **3 – Bilan Social : Mode de Calcul :**

#### **3.1 Nombre de travailleurs concernés ou participants :**

Les travailleurs concernés sont des personnes ayant pris part à un ou plusieurs cours et/ou séminaire au cours de l'année. Chaque personne ne doit être comptabilisée qu'une seule fois indépendamment du nombre de fois où elle a participé à des cours. Ainsi, une personne ayant suivi plusieurs cours et/ou stages gérés à l'interne ou en externe ne sera comptabilisé qu'une seule fois comme participant. Ne sont pris en compte que les travailleurs liés par t un contrat avec l'entreprise.

Cela exclut les apprentis et autres stagiaires, les intérimaires et les travailleurs indépendants même s'ils activent régulièrement pour l'entreprise.

Pour répondre aux exigences du bilan social, il importe de collecter l'information de manière à pouvoir tout calculer séparément pour les hommes et pour les femmes.

#### **3.2 - Nombre d'heures de formation**

##### **1 3.2.1 - Pratiques formelles de formation : les cours et séminaires (off the job)**

Les cours ou séminaires se déroulent en dehors de la situation normale de travail, c'est-à-dire dans une salle de cours, un centre de formation, où un groupe de personnes reçoit une instruction par des professeurs/formateurs ou autre, pendant une période spécifiée à l'avance par les organisateurs du stage. Ce sont ces pratiques formelles et à elles seules qui doivent être comptabilisées.

**13.2.2 - Pratiques informelles de formation :** les formations en situation de travail ou sur le tas (on the job) ne sont pas prises en compte dans le bilan social.

Les pratiques formelles peuvent être organisées en interne ou en externe, elles sont toutes à prendre en compte : Les formations internes sont conçues et gérées par l'entreprise elle-même et ce même s'ils se déroulent physiquement hors de l'entreprise, par exemple dans la salle de conférence d'un hôtel, dispensés par une personne appartenant à l'entreprise.

Les formations externes sont celles conçues et gérées par un organisme ne faisant pas partie de l'entreprise et ce même si elles se déroulent physiquement dans l'enceinte de l'entreprise et sont dispensées par un consultant ou un formateur externe.

### **3.3 - Les coûts de la formation :**

L'évaluation des coûts de la formation est un des éléments les plus complexes parce qu'ils peuvent être calculés de plusieurs façons. La technique la plus simple est de considérer les coûts directs : la rémunération des formateurs, le matériel et l'administration. Même si c'est la façon d'agir la plus courante dans les organisations, cette méthode est loin de donner le coût juste.

Les coûts d'opportunité découlant du fait que les participants sont en formation plutôt qu'au travail doivent être également considérés. Les spécialistes estiment que le coût de formation d'un participant est, en moyenne, de trois fois son salaire.

La perte de productivité pendant les périodes de formation représente également un élément des coûts. L'aspect le plus important de cette analyse est de réaliser que les dépenses pour les sessions de formation et l'embauche de formateurs sont minimes en comparaison de la perte de productivité durant la période de formation et de la diminution de la productivité pendant les sessions d'apprentissage à l'emploi. Par ailleurs, il faut être conscient que le manque de formation adéquate génère des coûts que la formation diminuera.

Les coûts de la formation peuvent être assumés par l'organisation, par l'individu ou par les deux. Les administrations publiques permettent souvent à leur personnel de suivre une formation pendant les heures de travail aux frais de l'organisation. De plus en plus, les organisations encouragent leur personnel à s'inscrire à des programmes d'études dans des établissements de formation en dehors des heures de travail, voire pendant le temps de travail. Dans la plupart des cas, l'organisation rembourse les dépenses directes liées à cette formation, si elle est jugée pertinente.

### 23.3.1 - Paiements aux organismes extérieurs :

Ces coûts correspondent aux paiements versés aux prestataires de formation et aux formateurs externes. Ceci concerne la totalité du montant des honoraires pour les cours et stages externes, les formateurs ou intervenants externes (y compris ceux dispensant une formation interne). Doivent y être inclus également les paiements effectués au profit de consultants externes, experts ou examinateurs pour les activités liées aux cours et stages.

Tout paiement effectué par les employeurs pour des cours et stages ayant été suivis par les membres du personnel pendant leur temps libre doit être inclus (par ex. frais d'inscriptions).

Les frais et paiements engagés pour le matériel nécessaire à l'autoformation et au télé-enseignement doivent, si possible, être exclus.

### 13.3.2 - Frais de déplacement et d'hébergement :

Il s'agit des paiements effectifs effectués pour couvrir les frais de déplacement et de repas/hébergement des membres du personnel suivant des cours.

Ils doivent comprendre également tout frais supplémentaire relatif au temps de trajet jusqu'au lieu où se déroulent les cours et stages de formation.

### 23.3.3 - Coût salarial des formateurs internes

3 Coûts salariaux des formateurs internes exclusivement impliqués dans la gestion et la réalisation de cours et stages de Formation Professionnelle Continue.

Ces coûts correspondent au total des coûts du travail des formateurs internes, de la direction ou des centres de formation et autres membres du personnel exclusivement impliqués dans les cours et stages de formation.

*Il s'agit notamment :*

- des formateurs internes et membres du personnel des centres de formation, directeurs et autres cadres supérieurs impliqués dans la politique de formation

-Des instructeurs et directeurs ou responsables de formation des employés de bureau /administratifs chargés de mener ces activités.

#### 13.3.4 - Coût salarial des formateurs internes partiellement impliqués :

Coûts salariaux des formateurs internes partiellement impliqués dans la gestion et la réalisation de cours ou séminaires.

Ces coûts correspondent aux coûts du travail partiels des formateurs internes, de la direction ou des centres de formation et autres membres du personnel impliqués dans les cours et stages de formation.

*Il s'agit notamment:*

Des formateurs internes et membres du personnel ou centres de formation

Des directeurs et autres cadres supérieurs impliqués dans la politique de formation

Des instructeurs et directeurs ou responsables de formation

Des employés de bureau /administratifs chargés de mener ces activités.

#### 23.3.5 - Coûts des locaux

Ces coûts doivent inclure:

Les frais d'exploitation d'un centre de formation (hormis les coûts de main-d'oeuvre du personnel) ou de tous les autres locaux utilisés pour les cours.

Les équipements ou matériels achetés spécialement pour la formation. Il s'agit de l'investissement en équipement et en fournitures.

#### 13.3.6 - Coût salarial des personnes en formation

On multiplie le nombre total d'heures de formation suivies par le personnel par le coût horaire moyen. (Celui-ci s'obtient en divisant la masse salariale brute par le total des heures exécutées)

#### **23.4 - Que compter dans " la masse salariale " :**

Le coût total du travail (masse salariale) représente toutes les dépenses supportées par les employeurs pour l'emploi de leur personnel.

En font partie les coûts directs: salaires directs, autres primes et gratifications, paiements de jours non travaillés avantages en nature et les coûts indirects : les contributions réglementaires de sécurité sociale et d'allocations familiales, les paiements non obligatoires, les autres dépenses sociales, les frais de formation (bruts), les impôts minorés des aides et subventions.

## **4 - Tableaux de Bord et Indicateurs de Formation :**

### **4.1 Définitions :**

Le tableau de bord est l'outil qui permet de consulter, en une fois, une série d'informations nécessaires pour suivre et/ou évaluer la situation par rapport à des points particuliers.

Le tableau de bord n'est donc rien d'autre qu'un document, présentant un ensemble d'*indicateurs* choisis pour rendre compte et suivre une situation.

La combinaison et la déclinaison de ces *indicateurs* permettent de saisir les objectifs et la stratégie de l'idée. C'est à la fois un outil d'évaluation et d'aide à la décision parce qu'il permet de faire le point sur des éléments jugés stratégiques et d'orienter la suite des activités en connaissance de cause.

Les tableaux de bord peuvent être, plus au moins, globaux ou précis et compter, plus au moins *d'indicateurs*. Tout dépend de ce que l'on veut suivre ou évaluer, du type d'objectifs que l'entreprise s'est fixée et du niveau auquel la situation veut être suivie.

Les indicateurs peuvent en effet être calculés pour l'ensemble de l'entreprise ou au contraire, par unité locale, par département, par catégorie socioprofessionnelle, genre, etc.

#### **4.2 – Tableau de bord Formation :**

Le tableau de bord de la formation doit demeurer la synthèse des seules informations essentielles à la prise de décision rapide dans le court terme. D'après de divers auteurs, il n'y a pas de ratios obligatoires, pas de tableau de bord type et il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise.

Le tableau de bord de la fonction formation permet ainsi le pilotage des actions et de la politique de formation, qui constitue l'un des volets de la gestion des ressources humaines.

### **4.3 -La différence entre tableau de bord et plan de formation :**

Le plan de formation peut, en effet, prendre la forme d'un tableau dans lequel apparaissent toutes les actions de *formation* à organiser.

On y trouve généralement les intitulés des formations, le nom des personnes qui doivent être inscrites, les durées des formations, les dates et éventuellement les prix.

Par définition *le plan est établi avant de lancer les actions, alors que le tableau de bord rend compte de réalisations.*

### **4.4 La différence entre tableau de bord comme produit fini et le processus de collecte**

#### **des données :**

Le tableau de bord comme produit fini et le processus de collecte des données pour calculer les indicateurs qui y figureront

Le plan de formation peut être complété en cours d'année pour suivre l'avancement du programme. Au fur et à mesure que les actions ont eu lieu, les données sont mises à jour.

On précise qui a suivi l'action, combien de jours ou d'heures ont été dispensé(e)s, les abandons ou défections, etc.

Si ces données sont destinées à l'élaboration de statistiques ou d'un tableau de bord, on a tout intérêt à bien penser dès le départ aux informations qui seront utiles.

Dans ce cas, il s'agit d'un outil de collecte des données. Même si ce support prend la forme d'un tableau, il ne contient pas, à proprement parler, d'indicateur. Il contient par contre l'information de base à partir de laquelle les indicateurs pourront être calculés.

## **4.2 – les Indicateurs :**

### **a) – la Notion d'Indicateurs :**

Un indicateur est un instrument de mesure et d'analyse, qui permet de suivre l'évolution d'une situation. C'est une donnée objective qui décrit une situation du strict point de vue quantitatif et qui permet de constater un résultat. Il peut être nominal (chiffres absolus) ou être un ratio (durée moyenne, taux). Il n'a de réelle signification que s'il est rattaché à une zone d'action.

### **b) – le Choix d'Indicateurs :**

Dans toute démarche d'évaluation, pour identifier ce qui peut être mesuré où l'on est obligé de se référer aux objectifs poursuivis. En matière de formation, ils sont multiples et différents en fonction du niveau auquel ils sont posés. On peut partir des objectifs stratégiques, des objectifs fixés au niveau de la Gestion des Ressources Humaines ou encore des objectifs spécifiques à chaque action de formation.

Le nombre d'indicateurs possibles est dès lors infini. La motivation du gestionnaire ou responsable de formation à définir, calculer ou diffuser certains indicateurs dépend de ce qu'il cherche à faire et de ce dont il doit rendre compte et à qui :

-La direction du personnel ou la direction générale peut chercher à contrôler l'adéquation entre les pratiques et les objectifs fixés, à contrôler le budget et le temps consacré à la formation.

-les représentants des travailleurs peuvent s'interroger sur l'équité des politiques menées, le responsable de formation peut chercher à avoir une «vue précise » sur ses pratiques

quotidiennes ou contrôler régulièrement l'application de son plan, ou s'assurer de la qualité de son travail.

Chaque acteur se référera aux indicateurs qui répondent le mieux à ses questions, il devra cependant s'interroger sur le niveau auquel il veut se situer.

### **c) -Les grandes familles d'indicateurs :**

Les indicateurs constituent les guides que le manager doit absolument avoir pour piloter son entreprise et atteindre les objectifs qui lui ont été fixés.

*1 – Les indicateurs de position :* Ils englobent tous les paramètres qui individualisent de façon durable les hommes dans l'organisation. Ils sont comparables à des photographies prises sous différents angles des collaborateurs de l'entreprise. On y trouve des informations de base :

**Age, niveau d'études, situation familiale, statut, etc...**

Ils sont dits de position, car ils reflètent une situation à un moment donné. Ils se caractérisent par une évolution généralement lente.

*2 – les indicateurs de formation et de compétences du personnel \_\_\_\_\_ :* ils reflètent le potentiel de l'entreprise à s'adapter aux grandes évolutions, ce sont par exemple les diplômes obtenus , le nombre et la nature des formations continue suivies par salariés, par service et par catégories professionnelle.

*3 – les indicateurs de comportement \_\_\_\_\_ :* tous les indicateurs qui décrivent le comportement collectif des salariés et qui renvoient directement à l'analyse du climat social dans l'entreprise. Il s'agit de toutes les informations sociales significatives du degré d'implication et de motivation des salariés.

#### **4.3 – Les différents indicateurs de formation :**

##### **a) -Les indicateurs de Ressources :**

Ces indicateurs permettent d'évaluer quels sont les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour organiser et gérer la formation des travailleurs qu'elle occupe. On pense prioritairement aux dépenses en formation, on doit aussi compter les gestionnaires de formation (leur nombre, leurs salaires) et d'éventuels moyens matériels (immobilier) alloués à la formation.

En terme de benchmarking l'entreprise peut comparer :

- Le taux des dépenses en formation par rapport à la masse salariale (voir mode de calcul des indicateurs).
- Le taux des gestionnaires de formation (en équivalent temps plein) par rapport à l'effectif global

11. *Coût total de la formation* : voir Bilan Social

22. *Coût de la formation par rapport à la masse salariale*

3C'est le rapport entre le coût de la formation et la masse salariale exprimé en pour cent.

**4= Coût total de la formation  
Masse salariale**

53. *Nombre d'Equivalents Temps Pleins affectés à la gestion et la réalisation des formations (FTE) :*

6 Compter les personnes internes affectées à la gestion et à la réalisation des formations :

Cadre, personnel administratif, formateurs internes (département formation et autres...)

Formateurs occasionnels (membres du personnel amenés à dispenser des formations formelles)

7

84. *Nombre d'Equivalents Temps Pleins affectés à la Gestion et la réalisation des formations ramené à l'effectif moyen de l'entreprise (FTE)*

= **Nombre total d'ETP (Equivalent Temps Plein) affectés à la gestion et à la réalisation des formations / Effectif total.**

Cadre, personnel administratif, formateurs internes (département formation et autres...)

Formateurs occasionnels (membres du personnel amenés à dispenser des formations formelles)

95. *Nombre d'Equivalents Temps Pleins affectés à la Gestion et la réalisation des formations ramenés au total des heures de formation suivies ou organisées*

10 Rapport entre le nombre total d'ETP (Equivalent Temps Plein) affectés à la gestion et à la réalisation des formations par rapport au nombre total des heures de formation suivies:

= **Nombre total d'équivalents temps plein affectés à la gestion et à la réalisation des formations / Nombres d'heures de formation suivies**

16. *Co-investissement en coûts*

Partage des efforts entre employeurs et salariés : le salarié suit une partie de la formation sur son budget. C'est le taux de participation financière des personnes formées par rapport au

total des frais d'inscription (cours, supports de cours, frais de logement....) payés par l'employeur.

= **Participation financière des personnes formées**  
**Total des frais d'inscription payés par l'employeur**

1

2

3

4

5

6

77. Co-investissement en temps

8Partage des efforts entre employeurs et salariés : le salarié suit une partie de la formation sur son temps libre. C'est le rapport entre le nombre d'heures de formation réalisées en dehors des heures de travail sur le nombre total d'heures de formation

= **Nombre d'heures formation hors temps de travail**  
2 **Nombre total d'heures de formation**

### **b) - Les Indicateurs de Réalisations :**

Ils permettent de mesurer tout ce qui est réalisé ou obtenu en contrepartie des moyens engagés. Cela se traduit généralement en nombre total de travailleurs formés (en ne les comptant qu'une fois chacun) et nombre total d'heures de formation dispensées.

En terme de benchmarking l'entreprise peut comparer :

91. *Nombre total d'heures de formation*

10Voir Bilan Social

112. *Nombre total de personnes formées*

Il s'agit du nombre de personnes différentes formées et pas du nombre total d'inscriptions ou d'événements.

#### 123. Taux d'accès à la formation

13C'est le pourcentages de personnes ayant eu l'occasion de suivre au minimum une heure de formation dans la période donnée.

$$= \frac{\text{Nombre de pers. ayant suivi au moins 1 heure de formation}}{\text{Effectif moyen sur la période donnée}}$$

#### 14. Espérance annuelle de formation

C'est le rapport du total des heures de formation sur l'effectif moyen de l'année

$$= \frac{\text{Nombre d'heures de formation}}{\text{Effectif moyen de l'année}}$$

#### 25. Durée moyenne de formation par personne formée

3C'est le nombre d'heures de formation par personne formée pour une période donnée.

$$= \frac{\text{Nombre total d'heures de formation}}{\text{Nombre total de personnes formées}}$$

#### 46. La répartition des personnes formées par genre

C'est le nombre de personnes formées d'un sexe donné par rapport à l'effectif total de ce sexe.

Ce ratio est à comparer avec : nombre total de personnes d'un sexe donné par rapport à l'effectif total.

$$= \frac{\text{Nombre de personnes formées d'un sexe donné}}{\text{Nombre de personnes de ce sexe dans l'effectif total}}$$

#### 7. Répartition des personnes en formation par catégorie

5C'est le rapport entre le nombre de personnes formées d'une catégorie du personnel et le nombre total de personnes formées, exprimé en pour cent. (*Ce ratio est à comparer avec le ratio suivant : Nombre de personnes d'une catégorie par rapport à l'effectif total. Tout écart significatif devra être étudié.*)

$$= \frac{\text{Nombre de personnes formées d'une catégorie}}{\text{Nombre total de personnes formées}}$$

68. *Le nombre de personnes formées par domaine de formation*

7C'est le nombre de personnes formées par domaine de formation.

8 (Exemples : Informatique, Communication, Vente, Finance, etc.).

= Nombre de personnes formées par domaine de formation

19. *Répartition des personnes formées par domaine de formation*

2C'est le nombre de personnes formées par domaine de formation. (Exemples : Informatique, Communication, Vente, Finance, etc.). par rapport au total des personnes formées.

$$= \frac{\text{Nombre de personnes formées par domaine de formation}}{\text{Nombre total de personnes formées}}$$

310. *Répartition des heures de formation par domaine*

4C'est le nombre d'heures de formation par domaine. (Exemples : Informatique, Communication, Vente, Finance, etc.).

$$= \frac{\text{Nombre d'heures de formation par domaine}}{\text{Nombre total d'heures de formation}}$$

511. *Taux d'accès par catégorie de personnel*

C'est le rapport entre le nombre de personnes formées d'une catégorie de personnel et le nombre total de personnes dans cette catégorie. (Ex : cadres, employés, ouvriers...)

$$\frac{\text{Nombre de personnes formées d'une catégorie}}{\text{Nombre total de personnes dans cette catégorie}}$$

### **Effectif total de cette catégorie**

#### *612. Dépense moyenne par travailleur*

7C'est la somme des dépenses de formation pour la période donnée, par rapport à l'effectif total, exprimé en pour cent.

$$= \frac{\text{Somme des dépenses de formation pour la période}}{\text{Effectif total pendant la période}}$$

#### *113. Dépense moyenne par personne formée*

2C'est la somme des dépenses de formation pour la période donnée, par rapport à l'effectif total, exprimé en pour cent.

$$= \frac{\text{Somme des dépenses de formation pour la période}}{\text{Effectif total pendant la période}}$$

3

4

5

#### *614. Coût horaire moyen*

7C'est la somme des coûts de formation pour une période donnée par rapport au nombre d'heures de formation.

$$= \frac{\text{Coût total des formations pendant une période donnée}}{\text{Nombre d'heures de cours pendant la période}}$$

### **c) -les indicateurs de Résultats :**

Ils permettent de mesurer les effets immédiats des programmes réalisés. Ils se mesurent par rapport aux objectifs pédagogiques. Ils sont à construire en fonction des objectifs poursuivis.

Ex Acquisition de nouvelles compétences, nombre de travailleurs ayant atteint les objectifs fixés (ex : devenir polyvalents).

### **d) - les Indicateurs d'Impact :**

Ils permettent de mesurer les conséquences des actions au delà de leurs effets directs. Ils se mesurent en lien avec les objectifs stratégiques ou des objectifs de développement.

L'impact de la formation doit être mesuré sur base de choses concrètes et opérationnelles.

Cependant, il est extrêmement difficile de pouvoir dire que c'est bien la formation (et elle seule) qui ont permis d'atteindre ces objectifs. On peut différencier l'impact sur l'organisation et la production et l'impact sur les personnes :

Exemple d'impact sur le plan de l'organisation ou du travail : réduction du nombre d'accidents après une formation sécurité, réduction des déchets ou rebus après une formation environnement, augmentation des ventes après une formation vente.

Exemple d'impact sur le développement des personnes qui ont suivi les formations : mobilité des travailleurs : combien (ou quel est le pourcentage) ont eu une promotion, ont changé d'affectation. On peut aussi essayer de mesurer l'impact à plus long terme comme une meilleure rétention du personnel qui se traduirait par exemple par une diminution du turnover et/ou une augmentation de l'ancienneté.

#### **e) -Les Indicateurs de Performance du service Formation :**

Ces indicateurs permettent de mesurer la qualité des services rendus par le service formation, de voir si les moyens alloués à la formation sont bien utilisés, si les formateurs et/ou les consultants sont de qualité, si les procédures de gestion de la formation sont respectées.

##### *11. Part relative des coûts de la formation interne*

2C'est le rapport entre le coût total de la formation interne par rapport au coût total de la formation.

$$= \underline{\text{Coût de la formation interne}}$$

## Coût total de la formation

32. *Proportion d'heures de formation interne*

$$4 = \frac{\text{Total des heures formation interne}}{\text{Total des heures de formation}}$$

53. *Taux de présence aux formations*

6C'est le rapport entre le nombre de personnes qui ont été présentes aux diverses formations et le nombre de personnes inscrites, exprimé en pour cent. *Ce ratio peut être décliné aussi par catégorie, par service, par type de formation ou pour une formation précise...*

$$= \frac{\text{Nombre de personnes présentes à la formation}}{\text{Nombre de personnes inscrites}}$$

74. *Taux d'assiduité aux formations*

8C'est le nombre de personnes formées qui ont suivi l'entièreté de la formation par rapport au nombre total de personnes ayant débuté la formation. *(Quel que soit le motif de l'absence).*

$$= \frac{\text{Nombres de personnes qui ont suivi l'entièreté de la formation}}{\text{Nombre de personnes ayant débuté la formation}}$$

5. *Pourcentage de formations donnant lieu à une évaluation formelle de la personne formée*

9C'est le rapport entre le nombre de formations aboutissant à une évaluation formelle des personnes formées (vérification des acquis) par rapport au nombre de formations organisées.

$$= \frac{\text{Nombre de formations suivie d'évaluation formelle des pers. formées}}{\text{Nombre de formations organisées}}$$

106. *Pourcentage de personnes ayant réussi l'évaluation formelle par rapport aux personnes ayant suivi une formation suivie d'une évaluation formelle*

1C'est le rapport entre le nombre de personnes ayant réussi l'évaluation par rapport aux personnes ayant suivi une formation suivie d'une évaluation formelle.

$$= \frac{\text{Nombre de personnes ayant réussi l'évaluation}}{\text{Nombre de personnes ayant suivi une formation suivie d'une évaluation formelle}}$$

*Ce ratio peut être calculé globalement, par domaine de formation ou par catégorie, etc...Suivant les besoins de l'analyse.*

#### **f) - Les Indicateurs de Satisfaction :**

Ces indicateurs sont calculés à partir des réponses aux enquêtes de satisfaction. On calculera le taux de satisfaction en ramenant le nombre de personnes satisfaites au nombre total de participants. Pour autant que les questions restent les mêmes, cela permet de suivre l'évolution dans le temps ou de comparer les niveaux de satisfaction en fonction d'une série de critères : le formateur, les programmes, les domaines, les entités, l'organisation logistique etc...

#### **Note :**

Il convient à chaque entreprise de concevoir son ou ses questionnaires d'évaluation en fonction des objectifs poursuivis et de la spécificité de certaines situations.

#### **4.4 - Le Temps alloué à la Formation :**

Le temps consenti à la formation peut varier de quelques heures à plusieurs semaines.

Le contenu, les coûts et la disponibilité des participants sont des facteurs qui influent sur le temps à consentir à la formation.

Lorsqu'une formation dite «légère» est organisée, des sessions d'une heure ou d'une demi-journée peuvent suffire.

Lorsque la matière ne peut être couverte en une seule session, on peut le faire sur plusieurs demi-journées ou sur une session d'un jour complet.

Quand les participants doivent se déplacer, il se tient une session en un jour complet plutôt qu'en des sessions plus courtes, à des dates différentes.

Quand les participants sont déjà sur le site, une série de sessions est programmées.

Des séries de mini sessions ou de sessions d'une journée échelonnées dans le temps permettent de donner plus de profondeur à l'enseignement, parce qu'il est possible de réviser le contenu et de revenir sur les points qui n'ont pas été compris. Une telle stratégie est particulièrement adaptée à l'enseignement des sujets techniques complexe.

## **5 - L'Audit Formation :**

Le Directeur Général doit se prononcer sur les projets de formation qui lui sont soumis, globalement, dans le cadre du circuit décisionnel normal et sur chaque projet dans le cadre d'un dépassement ou d'un programme non budgété.

La démarche d'audit social, et plus particulièrement d'audit de formation, peut lui être utile, car elle recense les principales questions à se poser face à un plan de formation ou à un dispositif particulier. ***L'audit de formation est une démarche inductive de vérification selon trois axes :***<sup>1</sup>

1. mesure d'écarts par rapport à un cadre de référence
2. reconnaissance des causes
3. identification des risques

Faire de l'audit de Formation, c'est prendre position par rapport aux mutations qui s'opèrent dans le champ des pratiques de Formation. C'est accepté de se centrer davantage sur les politiques et les pratiques managériales des entreprises et des institutions (les préoccupations des décideurs, les mécanismes de prise de décision) que sur les activités des formateurs et des formés.

La pratique de l'audit suppose, en effet, qu'on puisse regarder et questionner la formation comme n'importe quelle autre activité ou fonction de l'entreprise, qu'on s'interroge sur son efficacité et sur la pertinence des investissements réalisés.

L'audit constitue bien un outil d'aide à la décision : après passage de l'équipe d'auditeurs, on observe toujours une accélération des changements même si ces changements ne sont ceux qui ont été préconisés.

Il a été constaté que dans tous les cas, des décisions sont prises après processus de changement engagés permettent d'améliorer efficacement les activités et les pratiques de l'organisation auditée. Pour cela, il conviendrait alors de mettre en place, après une période donnée, un dispositif de suivi et d'évaluation des changements et des évolutions.<sup>2</sup>

L'analyse de la formation dans l'entreprise portera sur cinq éléments :

---

<sup>1</sup> F. MINGOTAUD, F. MINET Rentabiliser la Formation ; Ed D'Organisation.

<sup>2</sup> Guy JOBERT, L'audit de la Formation ; P.91,

**1) Le coût du service formation :**

- par rapport à la masse salariale ou aux dépenses de formation
- par rapport au nombre d'heures de formation ou de stagiaires, etc.

**2) L'effort de formation de l'entreprise :**

- montant des dépenses de formation
- coût horaire de la formation
- variation des dépenses de formation par rapport à l'évolution de la masse salariale
- excédents reportés annuellement, etc.

**3) La ventilation des dépenses et des heures de formation :**

- Dépenses et heures de formation par âge, sexe, ancienneté, type d'action de formation, catégorie d'emploi, service,...
- dépenses consacrées réellement à la formation (par rapport aux dépenses d'hébergement et de transport),
- Temps passé réellement en formation par rapport au temps d'absence total, etc.

**4) les salariés et la formation :**

- nombre des salariés ayant bénéficié d'une formation par rapport au nombre total de salariés,
- nombre de demandes retenues par rapport aux demandes effectuées, etc.

**5) les actions de formation :**

- durée des actions de formation par catégorie d'emploi, service, etc.
- nombre moyen de stagiaires, d'inscriptions, d'abandons, etc.
- taux d'encadrement (stagiaires/formateurs)

**1) - Les questions essentielles à poser :**

**a) - le plan de formation est il la traduction de la politique de l'entreprise ?**

- Adéquation aux objectifs de l'entreprise ?

- Processus de prise de décisions ?
- adéquation entre les besoins et les choix et priorités ?
- Mise en regard des priorités fixées et des moyens alloués (budget, temps de formation, moyen de communication, populations concernées...) ?

**b) - La formation est elle la réponse au problème posé ?**

- Etude préalable du problème posé ?
- Identification des écarts de compétences à réduire ?
- Exploration d'autres solutions (Organisation, management, mobilité) ?

**c) – Les questions sur la mise en œuvre : La mise en œuvre de la formation est elle sous contrôle ?**

*1. Planification et organisation avec les projets des services :*

- Anticipation, simultanéité, retardement par rapport à la mise en route des projets
- Modalités de coordination avec les autres prestataires des projets.

*2. Gestion et contrôle des effectifs :*

- Vérification de la conformité du public avec la population visée.
- Gestion des désistements
- possibilité d'effectifs non prévus

*3. Communication aux personnes concernées :*

- diffusions de calendrier : à qui et comment ?
- diffusion du contenu de la formation, de comptes rendus
- de moyens et supports de la communication

*4. contrôle de la prestation fournie :*

- identité des formateurs connue à l'avance
- Respect des horaires et des engagements
- Fourniture des moyens prévus

5. *Comment achète – t- on ?*

- Cahier des charges d'appel d'offre
- mise en concurrence
- documentation sur les prestataires
- critères de choix.

**Sources de Financement de la Formation Continue et de la Formation par  
l'Apprentissage**

### **Sources de financement de la Formation Continue :**

De l'extrait des documents et/ou textes du Fonds National de Développement et de l'Apprentissage et de la Formation Continue, la ressource financière destinée au développement de la formation continue est constituée principalement de la taxe de la formation Professionnelle continue, instituée par la loi de finances 1998 et gérée par le Fonds National de Développement et de l'Apprentissage et de la Formation Continue (FNAC). Cette taxe est fixée à 0.5% de la masse salariale globale à consacrer aux actions de la Formation Professionnelles Continue et affectée au compte N° 302-090 intitulé « Fond de promotion de la formation Continue ».

### **Sources de financement de la Formation par Apprentissage :**

En plus du budget de l'état et la contribution des fonds sectoriels de soutien, l'Apprentissage bénéficie d'une source principale de financement qui est la taxe d'Apprentissage. Le taux de cette taxe est de 0.5% de la masse salariale annuelle globale, applicable à tous les artisans et les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administration publiques, conformément à la législation et la réglementation en vigueur. Cette taxe d'Apprentissage est versée au compte d'affectation spéciale intitulé « Fond de Promotion de l'Apprentissage ».

## Le FNAC : Présentation du nouveau dispositif de financement de la formation

### professionnelle :

Compte tenu des besoins de formation devenus incompressibles, devant les exigences du marché de l'emploi, de la maîtrise et de l'utilisation des technologies selon les standards de performances et de rentabilisation du potentiel humain et matériel d'une économie en pleine mutation, les modes de formation tels que l'apprentissage et la formation continue doivent bénéficier d'une attention soutenue par l'ensemble des partenaires socio-économiques.

Ceci grâce à la mobilisation de ressources financières supplémentaires en dehors du budget de l'état, constituées essentiellement de deux taxes relatives à *l'Apprentissage* et à la *Formation Professionnelle Continue*, devant être versées par les entreprises assujetties.

Cet apport financier doit contribuer indéniablement à élargir l'offre nationale de formation initiale ou continue en direction de publics de plus en plus diversifiés en tenant compte de leur situation socioprofessionnelles actuelles et celles souhaitées ou projetées.

Le cadre législatif et réglementaire du nouveau dispositif de financement est consolidé avec la création, par décret exécutif n° 98-355 du 10/11/98 du Fonds National de Développement et de l'Apprentissage et de la Formation Continue (*FNAC*), établissement public à caractères spécifiques.

### **Les Missions de FNAC :**

1. Gérer les ressources financières mises à sa disposition
2. Etudier et traiter des projets de programmes de formation proposés au financement par le Fonds.
3. Définir les modalités et conditions de mise en œuvre des programmes de formation retenus.
4. Financer des actions d'information et d'orientation concourant au développement de la formation professionnelles continue et de l'apprentissage
5. Financer, en partenariat avec les Fonds sectoriels de soutien existants des actions de formations par apprentissage et / ou de formation continue.
6. Entreprendre toute enquête sur l'évaluation des programmes de formation mises en œuvre.
7. Engager toute action visant à la promotion et à la valorisation de l'apprentissage et de la formation.

### **Le Fonctionnement de FNAC :**

Pour mieux réaffirmer la volonté de renforcer les mécanismes de concertation et d'adhésion des partenaires de la formation professionnelles autour d'objectifs intégrateurs, le FNAC est administré par un conseil d'orientation où est représenté l'ensemble des intervenants et opérateurs dans le système de formation.

A ce titre, le programme d'activité ainsi que les questions intéressants le FNAC font l'objet de délibération de la part du conseil d'orientation.

Pour mener à terme les prérogatives qui lui sont assignées, le conseil d'orientation du FNAC désigne en son sein un comité de surveillance composé de quatre membres. Ce comité est chargé en outre, d'exercer pour le compte du conseil d'orientation, le contrôle à posteriori de la mise en œuvre des délibérations.

### **Les objectifs de FNAC :**

La création du Fonds est une réponse aux multiples préoccupations de l'ensemble des opérateurs socioéconomiques intervenants dans le système national de formation professionnelles. Il constitue l'espace de concertation et d'expression des besoins en formation et qualifications.

C'est aussi un moyen d'appui aux propositions de financement de programmes de formation par apprentissage en direction des primo demandeurs de formation et de programmes de formation continue en faveur des actifs en vue :

- De la promotion sociale
- De consolider et de préserver les emplois actuels
- D'acquérir les techniques et le professionnalisme recherché ou exigé.
- De la valorisation de leur statut, en répondant aux besoins d'amélioration de leurs niveaux de qualification.

Il aura à assurer les fonctions de :

- Partenariat.
- Intermédiation
- Conseil et assistance
- Information et analyse
- Etude prospective et recherche

### **Les perspectives de FNAC :**

#### ***Exemple des formations éligibles au Financement par le FNAC :***

#### **En direction des personnels parrainent :**

1. Les formations initiales par apprentissage destinées aux primo demandeurs de formation âgés entre 15 et 25 ans révolus
2. Le perfectionnement : formation visant à améliorer les performances du travailleur dans la spécialités où il exerce
3. L promotion : formation devant permettre l'accès à une catégories supérieure.
4. La reconversion : formation en vue d'un changement de qualification
5. L'intégration : formation de nouveaux embauchés ou de réinsertion.
6. L'établissement de bilans de compétences
7. L'évaluation des acquis professionnels.

#### **En direction des entreprises :**

1. L'appui à la formation dans les entreprises, en priorité les petites et micro entreprises : visant à améliorer les qualifications professionnelles, la productivité et à acquérir des compétences techniques ou de gestion.
2. L'assistance, le montage et l'évaluation des plans et programmes de formation
3. l'appui au recyclage des travailleurs : cette action vise à recycler les travailleurs en vue d'accroître leurs compétences professionnelles faces aux innovations technologiques.
4. L'évaluation par des études et établissement de diagnostic.
5. la consolidation de la formation pour le premier emploi : acquisition d'expériences pour les nouveaux diplômés.

Gérer la formation, signifie en effet pour l'entreprise de pouvoir agir dans les domaines qui vont de la définition des objectifs de la formation jusqu'au suivi du budget consacré à la formation.

En effet, cette gestion n'est du seul ressort du service de formation de l'entreprise. Ce dernier est évidemment le moteur dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation, mais celle-ci concerne l'entreprise dans son ensemble.

Cependant, la politique de formation précise la vision qui inspirera les actions tant à court terme qu'à moyen ou long terme. Cette vision devra être cohérente avec le futur souhaité et/ou recherché, de manière à construire l'avenir de façon progressive.

Par ailleurs, Un plan efficace de formation doit passer par un recensement des compétences des salariés. Un référentiel mis en place et géré par la Direction Ressource Humaine.

Avant de se lancer dans un plan de formation des salariés, la voie la plus sage consiste à élaborer en premier lieu un référentiel des compétences existantes. Il s'agit de dresser l'état des lieux du capital humain en recensant les profils et les postes, afin de cerner les besoins de formation de chacun. Le tout en s'appuyant sur un outil adapté. L'opération portera ses fruits à condition d'avoir une réelle stratégie d'entreprise.

Après chaque formation c'est la phase d'évaluation, qui est un outil de maîtrise de la formation. Dans ce sens, elle se doit d'être permanente et non plus une simple opération se déroulant à l'issue d'un stage.

Elle consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositifs ou d'une séquence pédagogique.

Enfin, faire de l'audit de formation, c'est prendre position par rapport aux mutations qui s'opèrent dans le champ des pratiques de formation.

La pratique de la formation suppose qu'on puisse regarder et questionner la formation comme n'importe quelle autre activité ou fonction de l'entreprise, qu'on s'interroge sur son efficacité et sur la pertinence des investissements réalisés.

Ressources humaines, partie de la gestion de l'entreprise, traitant des problèmes humains et sociaux.

La gestion des ressources humaines considérablement a évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a, en effet, intégré les recherches concernant le facteur humain dans les

entreprises où la gestion du capital humain constitue un paramètre essentiel en termes d'efficacité et de productivité d'une entreprise.

Si la théorie classique a constaté ou relevé une contradiction entre les aspirations du travailleur et celle de l'entreprise, l'école des relations humaines a cherché à mieux cerner la motivation des travailleurs et à mettre en parallèle les conditions de travail, style de commandement, satisfaction des individus et rendement.

Ceci a mis en évidence, l'importance des facteurs psychologiques et affectifs pour comprendre le comportement des individus dans une entreprise.

Par ailleurs, avec l'accélération des innovations technologiques, la formation est essentielle pour prévenir l'obsolescence des connaissances.

En effet, la formation est un levier essentiel d'une politique réussie de gestion des ressources humaines et de la vie professionnelle. Elle doit venir en appui des stratégies mises en place dans l'organisation pour assurer la réussite de tous les agents formés.

De ce fait, la formation concerne les personnes déjà engagées dans la vie active ou qui s'y engagent en vue de faciliter leur adaptation à l'évolution des techniques et des conditions de travail, aussi pour maintenir ou améliorer leur qualification professionnelle et favoriser leur promotion sociale et professionnelle.

Cependant, toute personne qui part en formation dégage un manque de connaissance de savoir et de savoir faire, selon l'AFNOR « *Les besoins de formation peuvent être définis par l'écart entre les compétences nécessaires pour exercer un emploi, une activité professionnelle et les compétences réelles d'un individu à un moment donné* »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Association Française de NORMALISATION (AFNOR). « *Normes AFNOR de la formation professionnelle* »,

L'analyse des changements économiques en cours et prévisibles à court terme, doit permettre de déterminer les évolutions des activités professionnelles et donc des compétences que les personnes devront maîtriser à l'avenir. Par comparaison avec leurs compétences actuelles, il est alors possible de mesurer des écarts et de construire des plans de formation susceptibles de permettre aux personnes d'atteindre les compétences attendues.

Le plan de formation constitue une traduction des orientations de la direction générale en matière de développement de son capital humain

Dans cette perspective, les objectifs visés donnent la priorité au relèvement du niveau de qualification et à l'amélioration constante du savoir faire, en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La formation n'est pas une fin en soi. Une fois terminée, elle doit faire l'objet d'une évaluation afin de déterminer si le temps, les efforts et les fonds qui y ont été consacrés sont justifiés, si les besoins et les objectifs fixés ont été réalisés et si le degré de rendement souhaité a été atteint.

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils tels que le tableau de bord pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions.

Loin d'être une simple multiplication d'offre de stage, le but de la Formation est de permettre aux agents de l'entreprise d'acquérir des savoir faire utiles, utilisables et utilisés.

Utiles d'une part pour le stagiaire qui s'informe sur son environnement et d'autre part pour l'entreprise qui puisse trouver dans la Formation ses besoins en compétences.

Utilisables en ce sens que ces savoir faire doivent être cohérents par rapport à des situations de travail qui permettent la mise en œuvre effective.

Utilisés puisque l'agent est censé d'être réellement en situation de valoriser ce qu'il a appris durant son cycle de Formation.

# **CHAPITRE VI :**

## **Développement de la formation**

### **Au sein de l'Activité AVAL GL2/Z**

Les changements de plus en plus rapides dans tous les domaines obligent les entreprises à s'adapter pour assurer leurs survies. Cette adaptation ne peut se faire que par la Formation des hommes capables d'assimiler et de mettre en pratique le savoir acquis.

L'entreprise SONATRACH n'échappant pas à cette règle, a compris tôt que cette nécessité et s'est dotée de moyens adéquats pour une Formation performante de ses agents en dotant ses complexes des centres de Formation afin de disposer d'un personnel qualifié capable de conduire l'entreprise à une meilleure productivité.

La Formation a, toujours, représenté un investissement stratégiques et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principales richesse de toute Entreprise.

A titre d'exemple, notre présente Etude sur l'activité Aval GL2/Z qui pour elle la Formation est un investissement au service de la performance opérationnelle.

En effet, toute entreprise qui se veut performante, désirant rester concurrentielle, doit compter sur un potentiel solide de compétences Humaines et qu'elle doit continuellement entretenir à travers des Formations planifiées dans le cadre de ses plans.

La Formation n'est pas une activité qui existe indépendamment de toute autre. Elle est directement liée au travail et à son évolution.

Prévoir et analyser les besoins, construire puis réaliser et évaluer la Formation et la Politique de Formation de l'activité Aval GL2/Z qui sera développer et analyser par la suite

## **SECTION 01 : Présentation Générale du complexe AVAL GL2/Z**

La Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, dénommée SONATRACH SPA ;

Au Capital Social de 245.000.000.000,00 DA ;

Inscrite au Registre de Commerce N°87B438

Le complexe se situe à Béthioua wilaya d'Oran, sur une superficie de 72 hectares, construit par la société Américaine « PULMAN KELLOG ».

A noter que le complexe GL2 Z est entré en production le 11 février 1981. Il a pour mission principale la liquéfaction du gaz naturel avec possibilité d'extraction du propane, du butane, de la gazoline et du gaz de charge. Le complexe à une capacité de traitement de 10,5 milliards de mètres cubes de gaz naturel par an. Sa production de GNL est destinée à l'Europe (France, Espagne, Turquie et Belgique) et les Etats-Unis.

#### **CARACTERISTIQUES COMPLEXE GL2/Z :**

-Capacité de production :

Gaz Naturel Liquéfié (GNL)	17,8 millions m3/an
Propane	410.000 tonnes/an
Butane	327.000 tonnes/an
Gazoline	196.000 tonnes/an

-Chargements et Stockage :

Les produits sont stockés dans :

Trois bacs de 100.000 m3 chacun pour le GNL;

Deux bacs de 14.500 m3 chacun pour la Gazoline;

Le Butane et Propane sont destinés par pipeline vers le complexe GP1Z qui se charge de leurs commercialisations; deux bras de chargements de GNL.

-Principaux clients :

La France ;

L'Italie ;

La Belgique ;

L'Espagne ;

La Turquie ;

Les USA.

***Le complexe GL2Z vient de subir avec succès l'audit de suivi pour le maintien de ses trois (3) certificats, à savoir :***

**1• *Management de la Qualité (ISO 9001-2000)***

**2• *Management de l'Environnement (ISO 14001-1996)***

**3• *Management Santé Sécurité au Travail (OHSAS 18001-1999).***<sup>1</sup>

En effet, l'organisme certificateur SGS-ICS France a confirmé lors de cet audit, effectué les 03 et 04 Avril 2005, le maintien de ces trois (3) référentiels auxquels le complexe GL2.Z a déjà été certifié.

Pour rappel, le complexe GL2.Z dispose du Certificat ISO 9001-2000 (Management de la Qualité) depuis le 05 Novembre 2002 et a déjà fait l'objet de deux (2) audits de suivi par l'organisme certificateur SGS-ICS France les 02 et 03 Décembre 2003 et les 03 et 04 Avril 2005 ponctués tous les deux (2) par le maintien du Certificat.

Pour ce qui est des deux (2) autres Certificats ISO 14001-1996 (Management de l'Environnement) et OHSAS 18001-1999 (Management Santé Sécurité au Travail),

Ils furent obtenus en date du 26 Octobre 2004 et viennent d'être maintenus par l'organisme certificateur SGS-ICS France suite à l'audit de suivi effectué les 03 et 04 Avril 2005.

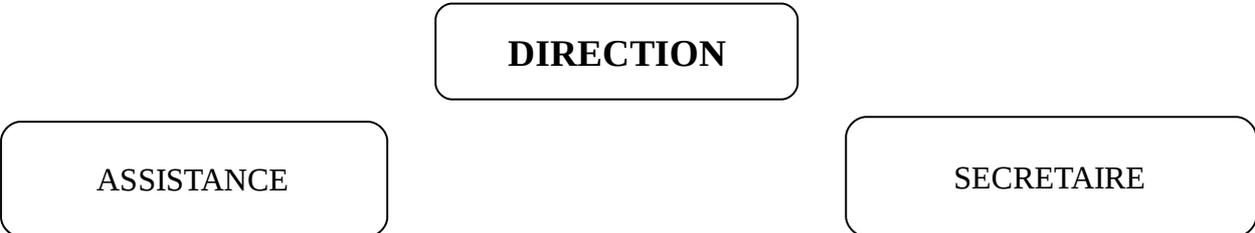
L'obtention de ses trois certificats a fait aboutir le complexe à une démarche qualité intégrée plus connue sous la dénomination « QHSE ». C'est la seule unité en Algérie tout secteur confondu à être certifiée à ce système intégré.

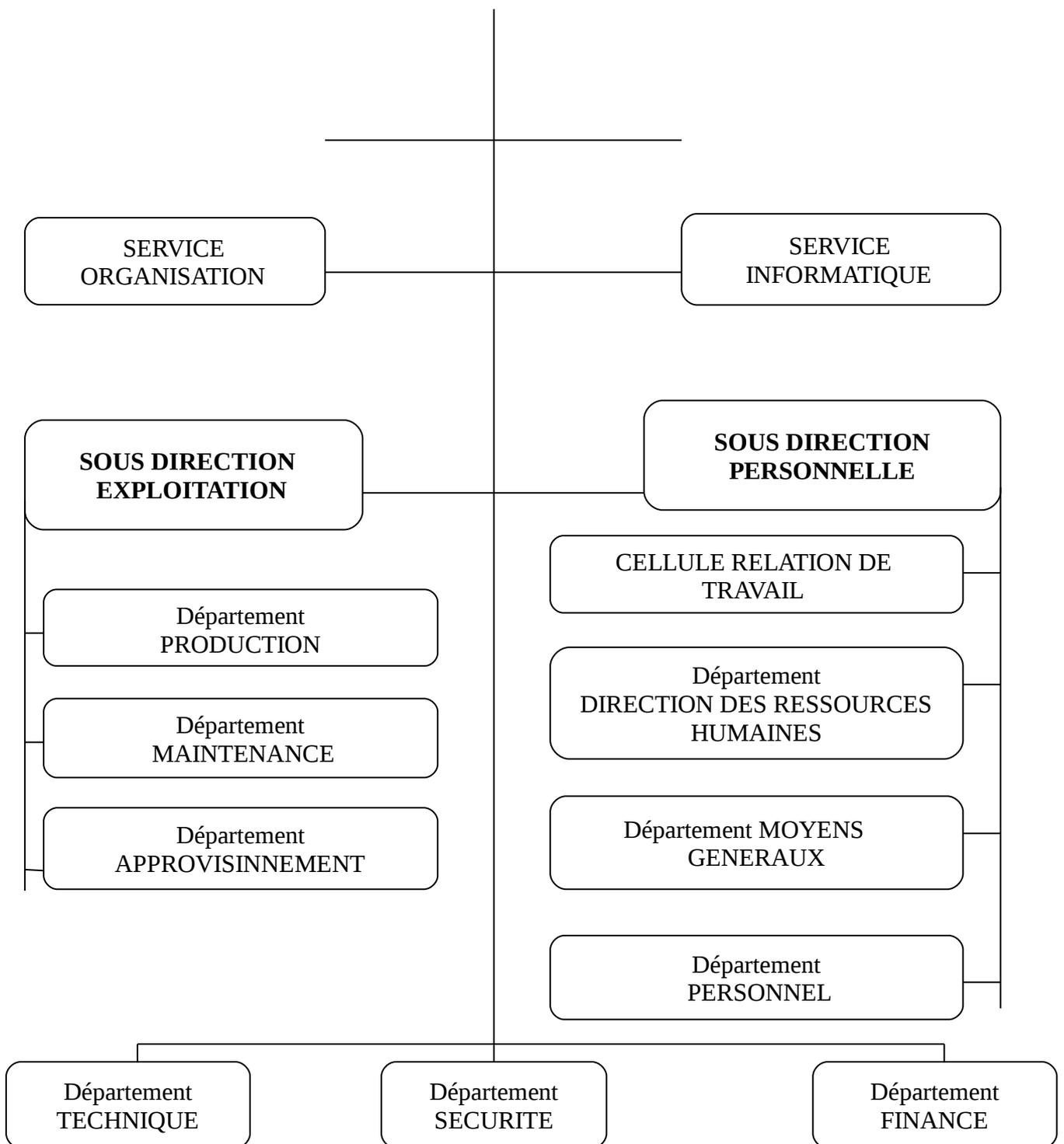
---

<sup>1</sup> Cellule de communication, FLASH INFO N°04

Le maintien de ces certifications conforte le complexe dans son système intégré et lui permet de mieux valoriser ses ressources et de créer plus de richesses.

**Figure 5 - ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL2/Z :**





**Source :** *Complexe GL2/Z, 2005 – 2006.*

**1 – Système d’Organisation :**

**1.1 – Cellule Organisation :**

C'est une structure qui est rattaché directement à la direction. Elle s'occupe spécialement de toutes les tâches d'organisation et systématisation au niveau du complexe et pour toutes les fonctions. Elle s'occupe des procédures et de la gestion d'information en général à caractères socioprofessionnels.

La cellule s'occupe aussi de l'élaboration des organigrammes des structures et de l'établissement des réunions au niveau du complexe, l'établissement des comptes rendus et des rapports mensuels, de la gestion, et de l'organisation d'accueil des délégations de la gestion des statistiques et des suivies des tâches.

### **1.2 – Cellule Relation de travail :**

La cellule relation de travail à été crée dont le but de mesurer le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des travailleurs. Elle assure une autre prestation dont le but est de sécuriser l'agent, d'influencer son rendement de façon qu'il ne soit pas par l'extérieur en vieillissant d'abord à ce que l'agent a tous ces droits pour qu'il puisse enfin accomplir tous ces devoirs. Le service relation de travail gère une banque de donnée qui a pour but principal de prévenir les problèmes avant qu'ils se produisent comme par exemple :

- Décortiquer toutes les fiches de paie avant leurs remises aux agents et régler les préjudices s'il y a lieu avec le service concerné.
- consulter la direction en matière de réglementation et de travail.

La plus grande source d'insatisfaction des travailleurs reste le logement. Enfin pour aider l'agent à résoudre le problème le responsable des relation de travail aide l'agent pour avoir un prêt soit : de construction si l'agent possède un lot de terrain, ou d'achat de logement neuf dans le cadre de la promotion immobilière ou bien l'achat d'un logement social.

## **2 – Présentation du Département Ressources Humaines :**

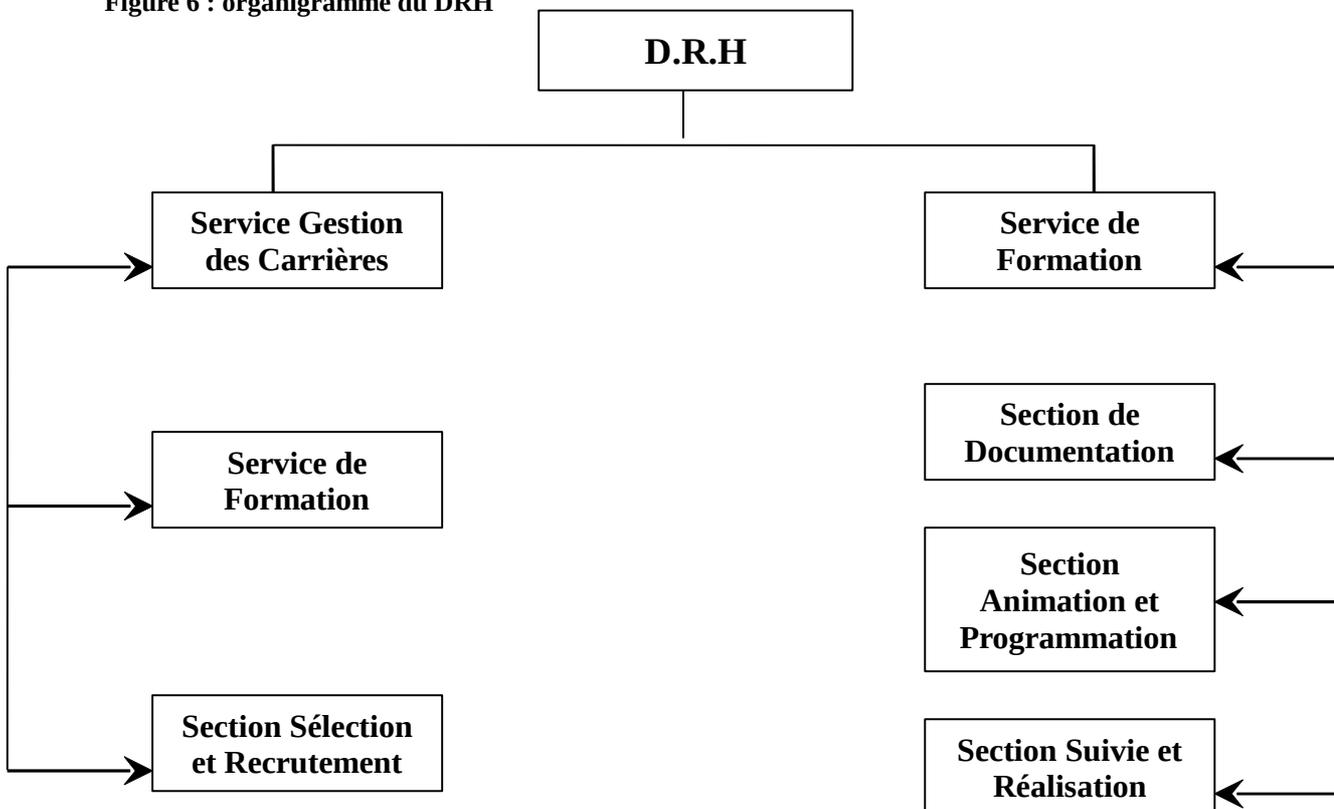
Le département du Développement des Ressources Humaines (D.R.H), est considéré comme étant le pilier du complexe GL2/Z, il assure la gestion de tous les agents du complexe, ainsi que leurs besoins en formation.

**2 - 1 – les activités du D.R.H :**

1. Assure la disponibilité des Ressources Humaines dans toutes les structures du complexe.
2. Gérer la carrière de l’agent depuis son recrutement jusqu’à sa retraite.
3. Forme et recycle le personnel à l’intérieur du complexe.

**2 – 2 Organigramme du Département Ressources Humaines :**

Figure 6 : organigramme du DRH



**SECTION 02 : Service Formation de l’activité AVAL GL2/Z :**

Comme son nom l'indique, ce service assure la gestion de tous les agents du complexe et leurs besoins en Formation. Pour atteindre son objectif, le complexe s'appuie sur un personnel qualifié et performant, et pour cela la formation vise à concilier les aspirations des individus et l'entreprise, elle consacre un investissement qui porte ses fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants à leurs postes de travail.

#### **A – les activités du service :**

##### **a) - *La détection des besoins :***

- *L'analyse des besoins :*

- les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles
- les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation
- les méthodes de diagnostic individuel

##### **b) – L'élaboration du plan de formation**

##### **c) – La mise en œuvre des actions de formation**

- Les choix des objectifs de la formation
- La comptabilité des dépenses de formation

##### **d) – l'évaluation de la formation**

#### **B– les objectifs du Services :**

##### **a – au niveau du Complexe :**

Les objectifs proviennent souvent des contraintes propres à l'organisation considérée, tels que :

- Assurer ou développer les compétences à l'occasion d'un recrutement, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'évolution adéquate de certains métiers sensibles.

- Mettre l'accent sur les catégories de personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion, et bien entendu sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle.

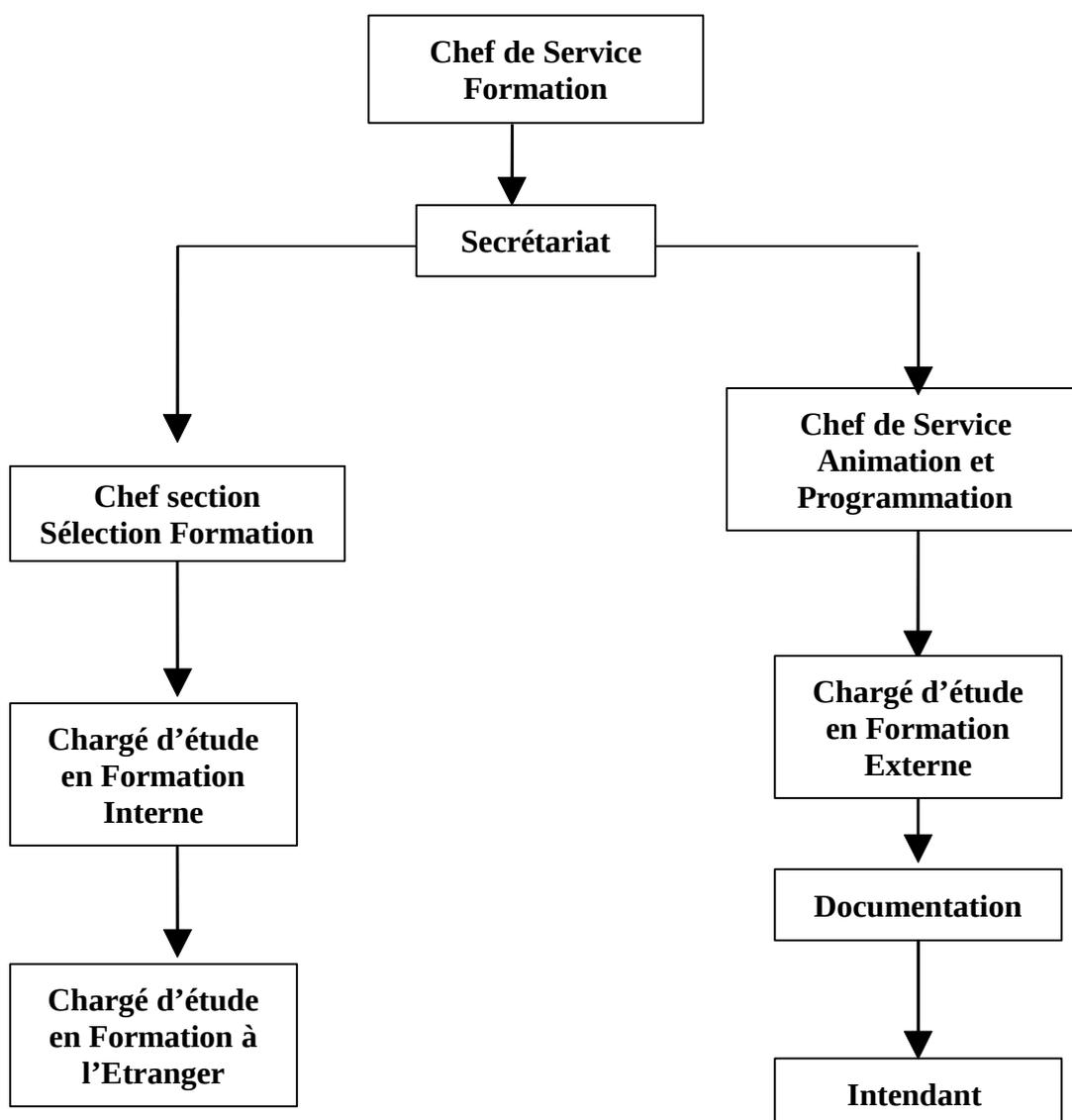
b – Au niveau des salariés :

Certains objectifs sont directement liés aux souhaits des salariés. Il est important de pouvoir reformuler ou réviser tous les objectifs, même organisationnels, du point de vue des salariés eux même, tels que :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille
- se retrouver avec des collègues dans un environnement plus convivial, ou au contraire faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel.
- Se former dans des domaines liés au personnel ou à des rôles sociopolitiques sans rapport direct avec le travail.

## C - Organigramme du Service de Formation

Figure 7 : Organigramme du service Formation



## **1 - Les types de Formation du complexe GL2/Z :**

Le complexe GL2/Z gère deux types de Formation ; Formation en Entreprise et Formation Hors Entreprise.

### **1.1 – Formation en Entreprise :**

Ce type de Formation est assurée par l'entreprise elle-même et se divise en deux :

#### **1.1.1 – Formation au centre du complexe :**

Il existe deux types formations réalisées au sein du centre de formation du complexe :

1. **Formation Filière :** C'est un cheminement de formation d'une filière à une formation d'une autre filière : pour passer d'une filière à une autre, le stagiaire devra accomplir la première formation ce qu'on appelle Filière Process, c'est une formation qui dépasse 6 mois,
2. **Formation Consolidation :** Exploiter les fiches d'appréciation (dans le cadre de l'appréciation du personnel maîtrises et cadres) et relever des lacunes pour élaborer un plan de formation de consolidation.
  - Les maîtrises sont concernés par cette formation, ils sont appréciés selon les critères suivants : compétences techniques, comportement, assiduité et compétences management.
  - Les cadres sont appréciés sur des objectifs structurés, ces objectifs sont classés par complexité, complexes, réalisables, peu complexes et notés par des lettres en ordre décroissant.

#### **1.1.2 – Formation Intra Entreprise :**

Concerne toutes les formations ou séminaires réalisés en entreprise essentiellement assurés au niveau du centre de Formation (FOR/RHU) de la branche L.T.H, du Centre de Perfectionnement de l'Entreprise (C.P.E), et auprès de l'Institut Algérien de Pétrole (I.A.P).

## **1.2 – Formation Hors Entreprise :**

### **1.2.1 – Séminaires :**

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'informations et d'expériences sur un sujet homogène. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport à l'état pratique dans le domaine considéré. L'objectif de ces formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel-nouveau dans les domaines du savoir, savoir faire et savoir être. Ce type de formation suivi hors entreprise est réalisé essentiellement au niveau des trois grandes villes d'Algérie [Oran, Alger, Annaba].

**1.2.2 – Formation en Algérie :** (centres inter entreprise, Organismes publics, Organismes privés) :

Sur la base des rapports de participants et de la contribution de ces formations à la réalisation des objectifs, les structures de formation de l'entreprise doivent procéder régulièrement à une évaluation des programmes, des méthodes pédagogiques et des formateurs des centres de formation nationaux et informeront la Direction Ressources Humaines des résultats.

Une liste des centres et organismes agréés par l'entreprise sera publiée régulièrement par la Direction Ressources Humaines.

Les rapports avec les centres de formation nationaux agréés doivent être réglés par des conventions.

### **1.2.3 – Formation à l'étranger :**

Sur la base des rapports de participants, et de la contribution de ces formations à la réalisation des objectifs, les structures de formation de l'entreprise doivent procéder régulièrement à une évaluation des programmes, des méthodes pédagogiques et des

formateurs des centres de formation étrangers et informeront la Direction Ressources Humaines des résultats.

Les rapports avec les centres de formation à l'étranger doivent être régies par des conventions. Ces centres doivent être agréés par les autorités éducatives de leur pays et jouir d'une réputation pédagogique confirmée. Une liste des centres agréés par l'entreprise sera publiée régulièrement par la Direction Ressources Humaines.

Le recours à l'envoi en Formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les domaines de formations choisis ne sont pas disponibles en Algérie, ou dans des domaines bien déterminés tels que le Management et le Technique, dans le cadre de la rénovation des équipements de production, ainsi que d'autres formations spécifiques. Il est alors fait obligation aux participants à ces formations de faire une restitution et ou une terminaison de ces formations par des conférences ou des sessions de formation. De même l'original de la documentation doit être remis à la structure Ressources Humaines qui leur restituera une copie.

On trouve aussi d'autre Formations :

*Formation Fournisseur* : Lors d'achat d'équipement dont l'exploitation nécessite une qualification particulière, il y a lieu de prévoir dans le contrat d'acquisition une clause formation qui précisera la nature de la formation, sa durée, le lieu où elle se déroule, le nombre d'agent concernés et les modalités de prise en charge.

*Formation de Formateurs* : peut être mise en œuvre selon la démarche suivante :

- **Faire faire** ; dans cette première étape, il y aura lieu de confier à des organismes extérieurs le soin de former le personnel en incluant dans toutes les actions une formation de formateurs.

- **Faire avec** : les formateurs ainsi formés seront chargés à leur tour d'assurer la restitution et de dupliquer à un groupe plus large la formation suivie. Dans cette seconde

étape, la restitution pourra s'opérer en collaboration avec l'organisme extérieur, aussi bien dans la diffusion des cours que dans leur préparation pédagogique.

- **Faire propre** : dans cette troisième étape, les formateurs pourront d'une façon autonome assurer la formation d'autres agents. L'objectif à terme consiste à former nos propres formateurs et assurer ainsi la relève dans les meilleures conditions.

### **1.3 - Les Formations Courtes Durées :**

Est considérée comme une formation de courte durée, toute action dans la durée globale est inférieure à six (06) mois en continu.

Les Formations de courte durée ont pour objectif l'amélioration du niveau professionnel des agents en adéquation avec les exigences des postes occupés ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

Parmi ces formations courtes durées on trouve : les séminaires, perfectionnement de plusieurs semaines en discontinu, formation continue qualifiante de durée inférieure à 06 mois, formation discontinue diplômante.

### **1.4 – Les Formations longues durées :**

Est considérée comme formation de longue durée toute action dont la durée globale est égale ou supérieure à six (06) mois en continu.

Les formations longues durées ont pour objectifs de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux sanctionnés par des diplômes. Elles constituent un investissement important de la part de l'entreprise qui s'attend à un retour sur investissement. De même, ces formations permettent le développement personnel des agents ayant le potentiel requis pouvant évoluer suivant un plan de carrières harmonieux entre leurs aspirations et les besoins de l'entreprise.

Parmi ces Formations longues durées : Formation interne qualifiante, Formation Externe diplômante.

## **2- Les tâches accomplies par le service Formation :**

- Recenser les besoins en Formation de toute structure
- Elaboration et la mise en oeuvre d'un plan de Formation
- Mettre à jours les sorts afin d'élaborer les programmes de Formation
- Participer à la Sélection des agents entrant en Formation
- Elaborer et exploiter les réalisations Financière.
- Analyser et évaluer les stages.
- Effectuer l'estimation du budget.

### **2.1- Les Activité du service Formation :**

#### **2.1.1- L'analyse des Besoins :**

Le travail d'identification des besoins de Formation est indispensable dans le processus de Formation, il permet d'investir les données de départ et le résultat attendu par la Formation. Il conditionne la qualité de la formation et l'efficacité de l'investissement réalisé dans le cadre de la Formation.

La démarche d'identification et d'analyse des besoins de formation doit donc être basée sur les éléments suivants :

- A la prise en compte des facteurs inducteurs de besoins de formation qui en sont à l'origine et qui les créent.
- L'implication des acteurs et en particulier de la hiérarchie, des responsables d'activité et des agents concernés par le besoin de Formation.
- L'utilisation de méthodes et techniques ajustées et adéquates par rapport au type de facteur qui produit le besoin en Formation et d'objectif visé par la Formation (amélioration des compétences, perfectionnement, acquisition de nouvelles compétences...).

### **3 – Plan de Formation et Evaluation:**

#### **3 – 1 Le plan de Formation :**

Le plan de Formation est un outil de management important qui offre l'occasion à tous les acteurs de l'entreprise d'être impliqués dans la formalisation des objectifs de développement des compétences à aider et pour lesquels des Ressources doivent être engagés.

Le plan de formation varie généralement selon la culture, les pratiques et la disposition de chaque Entreprise.

##### **1. - Plan de Formation moyen terme :**

Il s'inscrit dans une vision de moyen terme (3 à 5 ans environs en fonction du processus budgétaire défini au niveau de l'entreprise). Le plan de formation moyen terme est la interprétation opérationnelle de la politique de formation en action de formation, pour lesquelles l'entreprise décide de fournir des ressources et qui visent à produire, maintenir et développer les compétences recherchées en adaptation avec les opérations et objectifs stratégiques du groupes et sa politique de Gestion des Ressources Humaines.

Les objectifs visés par le plan de Formation moyen terme peuvent tenir sur :

- une population donnée, par rapport à des emplois de hauts niveaux.
- l'accompagnement d'un projet technique ou organisationnel
- l'amélioration de dysfonctionnement ou problèmes transversaux à l'ensemble de l'entreprise découvrir lors d'opérations d'audit, d'inspection ou de bilan.

##### **2. – Plan de Formation court terme :**

Il doit être réalisé durant l'exercice n+1 ou n+2.

Le plan de formation court terme doit bien entendu s'inscrire dans les orientations et les objectifs affichés dans le plan de Formation moyen terme. Il intègre également les objectifs de formation issue par chaque activité.

Les objectifs de plan de formation court terme constituent :

- des objectifs spécifiques aux activités et fonction en rapport avec :
  - Leur préoccupation d'amélioration de la qualité des activités
  - Leurs perspectives de développement des activités
  - Les besoins de formation et de perfectionnement individuel.
- les objectifs transversaux doivent être déclinés en termes d'agents concernés et de niveau de qualification.

### **3.1.1 Préparation du Plan de Formation :**

Le plan de formation moyen terme et court terme doit tenir compte des principes suivants :

- l'organisation de l'entreprise
- les principes directifs qui sont à la base de la fonction Ressources Humaines
- la centralisation au niveau des axes de formation stratégiques transversaux et leur décentralisation opérationnelles.
- L'ancrage progressif d'une culture managériale qui vise à intégrer la dimension Ressources Humaines et Formation en particulier dans la démarche stratégique et prospective de l'entreprise.

Une fois le plan de formation établie on passe à la préparation du cahier des charges de Formation.

### **3.1.2 le cahier des charges :**

Le cahier de charges constitue l'outil essentiel qui devra permettre au demandeur d'exprimer leur besoin clairement et complètement et au prestataire de formation d'y répondre de façon professionnelle et adéquate.

Il permet de passer de la formulation du besoin de formation de la façon la plus formulé possible à sa traduction en action concrète à réaliser.

C'est un document qui décline l'ensemble des rubriques qui décrivent la Formation en termes de :

- dispositif de formation : formation à plein temps, en alternance.
- objectifs visés exprimés en capacité que le stagiaire doit acquérir et prouver à la fin de la formation. Dans certains cas, il peut être demandé au prestataire de formation de formuler les besoins en termes d'objectifs de formation.
- système de type d'évaluation souhaitée par rapport aux résultats attendus de la formation
- partage des rôles et responsabilités entre l'organisme de formation dont la prestation attendue doit être précise et la structure de l'entreprise concernée.
- Le coût de la formation.

Le cahier des charges de la formation devra constituer le document de référence par rapport auquel l'action formation sera réalisée et évaluée. Il est évident que le niveau de précision du cahier de charges de la formation sera différents selon : la typologie de la formation et selon la prestation demandée.

*Analyse de sélection des agents à former :*

Critère impératifs : moyenne d'appréciation /100

20% d'ancienneté au poste, 30% d'ancienneté en Entreprise, 10% valeur de diplôme, 40% moyenne d'appréciation des 3 dernières années. Pas de sanction au cours de l'année.

Il est à noter que l'élaboration du cahier de charges est une procédure récemment appliquée par le département DRH du complexe GL2/Z.

A partir de là, la formation est lancée, suivie, puis évaluée généralement par un examen professionnel nécessitant une validation des connaissances acquises et une fiche d'évaluation à renseigner remise à chacun des agents ayant suivi la formation.

### **3 – 2 L'évaluation de la Formation :**

L'évaluation de la formation est la phase la plus importante dans le processus de la formation.

Qu'ils soient responsables de formation en entreprise, gestionnaire, intervenants ou consultants, tous cherchent à évaluer les résultats des actions de formation réalisées.

L'évaluation de la formation est une nécessité pour :

- le responsable de la formation pour pouvoir orienter les politiques futures en la matière ou pour déterminer les besoins réels de son entreprise ou de son unités.

- pour le manager qui cherche le retour sur investissement, que ce soit sous forme direct ou indirecte, quantitative ou qualitative.

L'opération de l'évaluation est très importante, mais elle pourrait être complétée très avantageusement par d'autre évaluation, avant et pendant le déroulement de l'action elle-même.

Elle doit se porter sur la qualité de l'action et les différentes étapes suivies pour sa mise en œuvre.

***Chaque action de formation réalisée nécessite une évaluation pour pouvoir valider son efficacité et voir son impact sur les performances des agents formés.<sup>1</sup>***

Nous pouvons distinguer trois niveaux d'évaluation : celui de l'acquisition effective, pendant le stage, de connaissances et savoir faire nouveaux, celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et celui de l'évaluation des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> K. BENZOHRRA, Réflexion de l'impact de la formation sur les performances du complexe, Mémoire de fin d'induction.

<sup>2</sup> La politique de formation, Documentation GL2/Z

Il existe deux moments d'évaluation : l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid

### **1. L'évaluation à chaud :**

Mesure sur place (lors de la clôture de la formation) l'efficacité pédagogique de la formation en transmettant aux stagiaires un questionnaire d'évaluation (voir annexe) dans lequel des questions est posée, ces questions sont relatives :

- A l'atteinte des objectifs de la formation : si elle a répondu aux besoins initiaux, si un approfondissement est nécessaire pour cette formation ...
- A la durée et les horaires alloués à la formation ; court, long ou convenable
- A l'appréciation du formateur, d'un point de vue pédagogique, maîtrise du sujet, exemples utilisés ....
- Aux supports de formation : présentation, consistance du contenu (support = document imprimé et cd.)
- .....

### **2. L'évaluation à froid :**

Elle concerne l'évaluation des transferts d'apprentissage dans les situation de travail, c'est à l'issue de 3 mois à 6 mois suivant la période de formation.

Par ailleurs, le stagiaire est invité à retourner au service Ressources Humaines, pour remplir l'imprimé "Evaluation à froid" en répondant à des question relatives à :

- Aux actions de formation prévues, s'ils sont effectivement réalisées.
- Aux causes d'échec et comment les remédier.
- Aux autres effets attendue par la formation.
- .....

## Elaboration d'un projet de Formation<sup>1</sup>

Suite aux entretiens avec le personnel du département DRH, et après avoir recueilli un certain nombre de données et d'informations, nous avons pu schématiser les différentes phases de l'élaboration d'un projet de Formation au sein du Complexe GL2/Z.

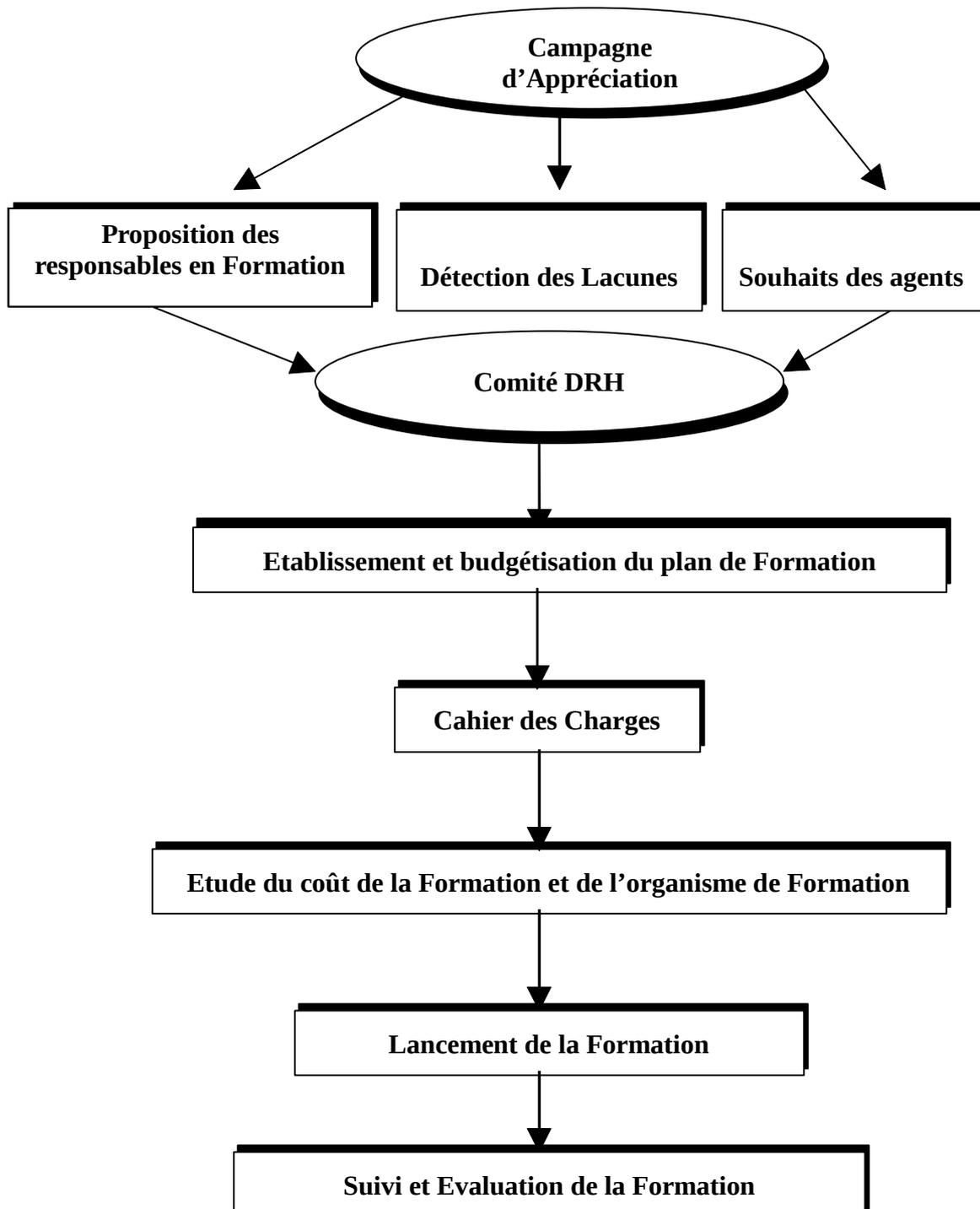


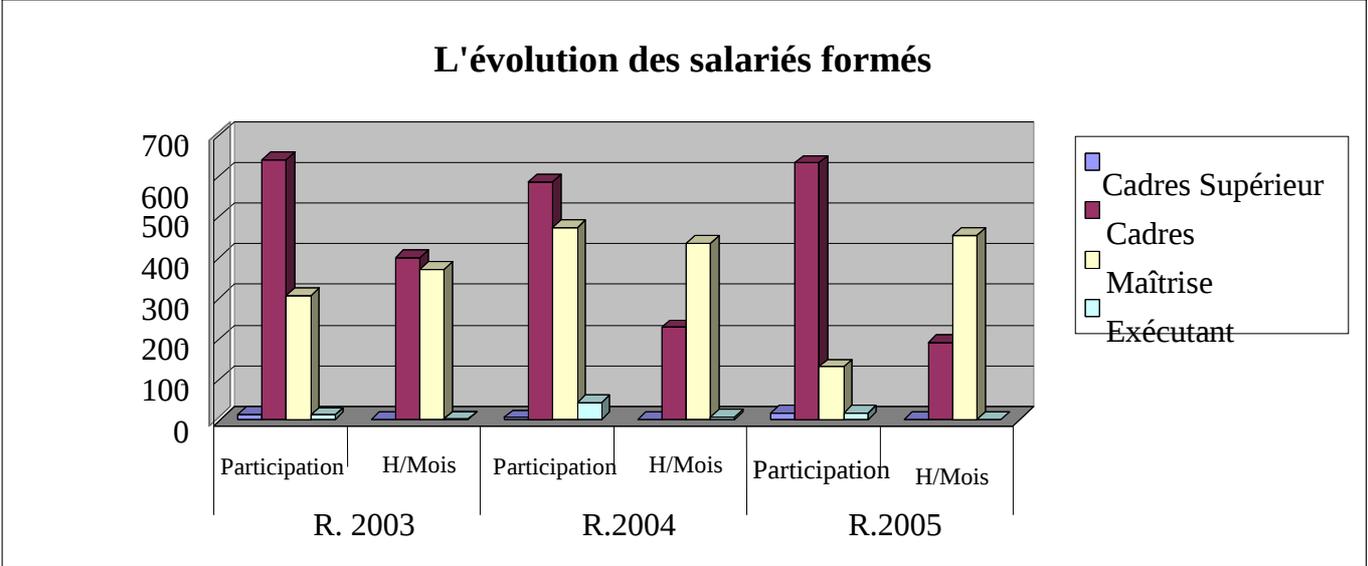
Figure 8

<sup>1</sup> Documentation GL2/Z

# L'évolution des salariés formés

**Tableau 2 : L'évolution des salariés formés**

Situations Rubrique	Réalisation 2003		Réalisation 2004		Réalisation 2005	
	Participation	H/Mois	Participation	H/Mois	Participation	H/Mois
s						



	R. 2003		R.2004		R.2005	
	Participation	H/Mois	Participation	H/Mois	Participation	H/Mois
<b>Cadres Supérieur</b>	14	1,93	6	0,94	16	1,90
<b>Cadres</b>	637	397,37	584	226,79	630	189,47
<b>Maîtrises</b>	306	368,48	471	432,66	131	452,96
<b>Exécutants</b>	12	2,74	42	7,41	17	2,02
<b>Total</b>	969	770,52	1103	667,80	976	646,35

#### Commentaire :

Le tableau ci-dessus montre la catégorie socioprofessionnelle la plus formée au complexe GL2/Z, il a enregistré un effectif des participants plus élevé chez les cadres et les maîtrises, et que les autres catégories. Il est à comprendre par là que la formation touche surtout ces deux catégories.

***D'après le document en main <sup>1</sup>, 63% des actions de formation concernant la catégorie cadre, sont formés surtout dans les métiers de bases.***

#### Chiffres clés :

Une évolution importante des effectifs formés entre 2003-200, puisque l'on est passé de 969 agents à 1103 agents en 2004 où cela est dû aux objectifs visés par le complexe, donnant la priorité au relèvement du niveau de qualification et à l'amélioration constante de savoir faire, en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprises.

Par contre, une baisse est à noter des agents formés en 2005 au vu le nombre de recrutement qu'a connue l'activité AVAL.

<sup>1</sup> Bilan Ressources Humaines, Direction Ressources Humaines et Communication SONATRACH

**CHAPITRE V :**

**Enquête Sur l'impact**

**De la formation**

# Au sein du complexe GL2/Z

Dans ce travail, il s'agissait de mesurer l'impact de la formation sur le personnel, ceci aurait nécessité une étude sur la champ constitué d'un échantillon de travailleur choisis d'une manière aléatoire composé de 80 salariés, regroupant des cadres supérieurs, cadres, maîtrise et exécutants.

Cependant, le recentrage du thème de notre travail portant essentiellement et exclusivement sur la fonction formation nous a poussé à utilisée deux outils d'investigation : l'interview et le questionnaire.

L'interview visait à recueillir les informations nécessaire sur ce thème et interviewé le responsable de la fonction formation sur sa propre fonction, ses missions ainsi que l'évolution de la formation.

Pour le questionnaire figurant en annexe et composé de 36 questions fermes, il traite le sujet de la formation et de huit questions ouvertes où il a été laissé un espace libre aux employés pour exprimer leurs avis sur les points forts et les suggestions d'améliorer la Formation que ce soit en Entreprise, Hors Entreprise ou à l'Etranger.

*Nombre des Questionnaires récupérés :*

Sur les 80 questionnaires diffusés, nous avons récupéré 50 questionnaires dont nous avons traité les informations.

Ces données sont exploitées et traitées par le programme **SPSS version 10.0**

### **SECTION 01 : Présentation de l'échantillons :**

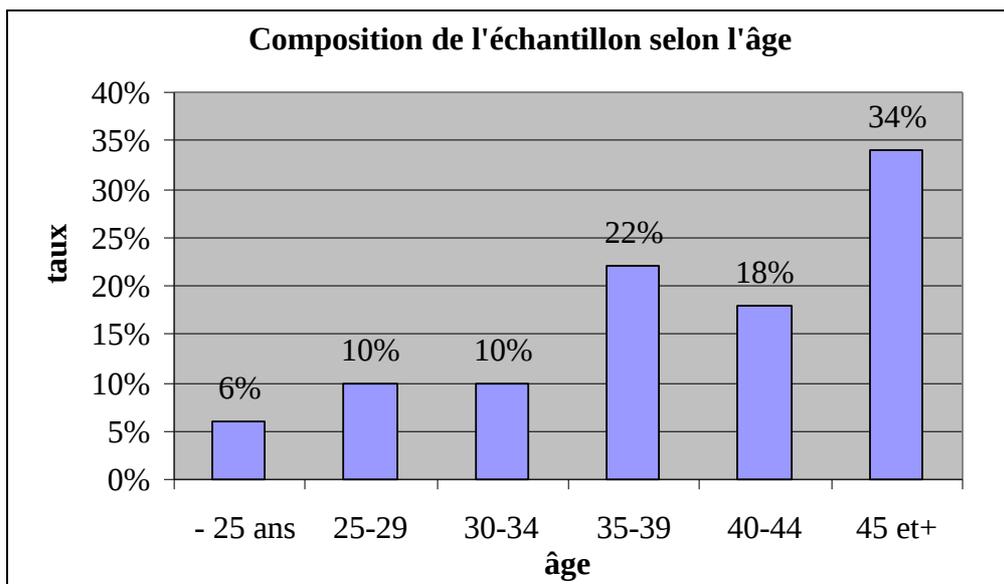
Avant de passer à l'analyse des résultats acquis à partir de notre questionnaire, il serait essentiel de présenter notre échantillon :

#### **1 – Composition de l'échantillon selon l'âge :**

**Tableau 2 : *Composition de l'échantillon selon l'âge :***

<b>Groupe d'âge</b>	<b>Le nombre</b>	<b>Le pourcentage</b>
- 25 ans	3	6%
25-29	5	10%
30-34	5	10%
35-39	11	22%
40-44	9	18%
45 et+	17	34%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Graphique relatif N° 02*



**Commentaire du tableau N° 02 :**

D'après le graphique N° 01, on constate que 34 % de la population étudiée est âgée 45 ans et plus, et 40% entre 35- 44 ans.

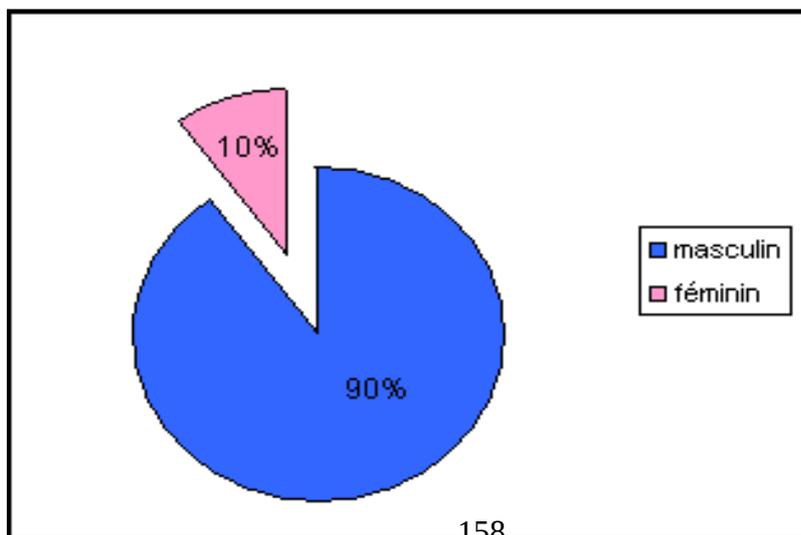
Cependant, le nombre de salariés qui ont moins 25 ans et le plus faible, représentant 6 % de notre échantillon.

**2 – Composition de l'échantillon selon le sexe :**

**Tableau 3 : *Composition de l'échantillon selon le sexe***

Sexe	Fréquence	Pourcentage
masculin	45	90%
féminin	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

***Graphique relatif N° 03***



### **Commentaire du Tableau 03 :**

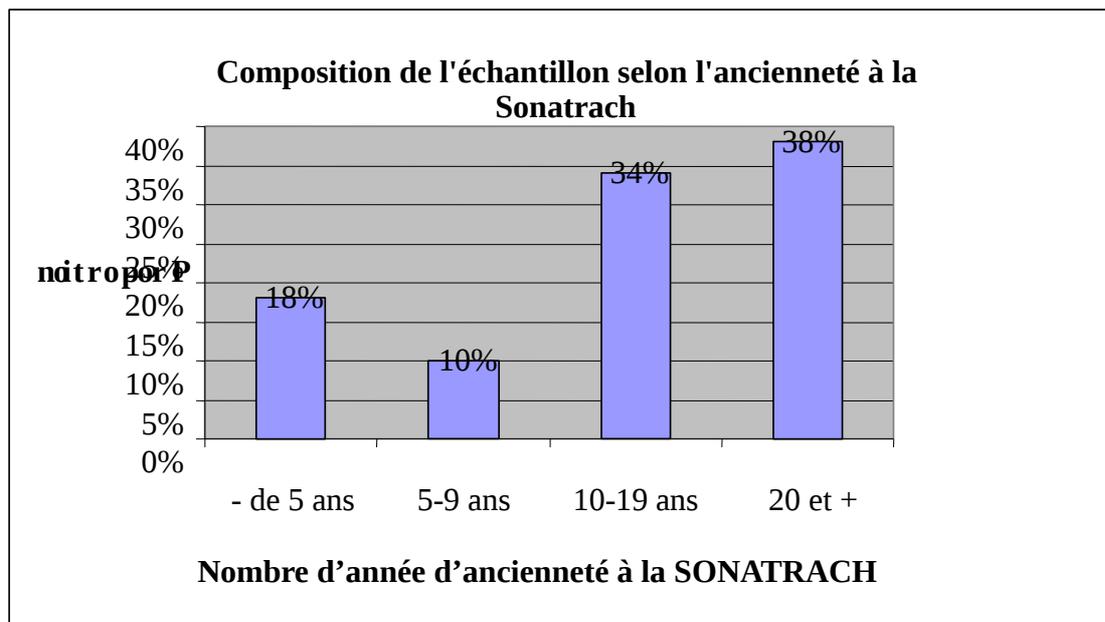
On remarque que le nombre des hommes est supérieur à celui des femmes, soit respectivement 90% contre 10%.

### **3 - Composition de l'échantillon selon l'ancienneté à la SONATRACH :**

**Tableau 4 : Composition de l'échantillon selon l'ancienneté à la SONATRACH**

<b>Nombre d'année d'ancienneté à la Sonatrach</b>	<b>Fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
<b>- de 5 ans</b>	9	18%
<b>5-9 ans</b>	5	10%
<b>10-19 ans</b>	17	34%
<b>20 et +</b>	19	38%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Graphique relatif N° 04**



**Commentaire du tableau 04 :**

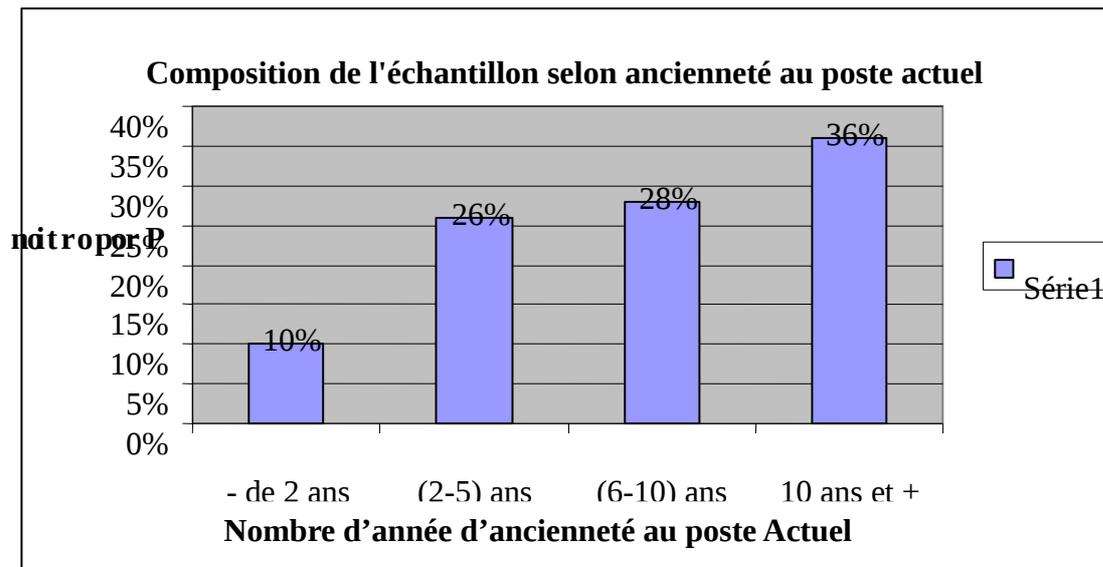
19 des 50 employés questionnés, ont une ancienneté de plus de 20 ans de travail au sein de l'activité AVAL GL2/Z, soit 38%.

**4 - Composition de l'échantillon selon l'ancienneté au poste actuel**

**Tableau 5 : Composition de l'échantillon selon l'ancienneté au poste Actuel**

Nombre d'année d'ancienneté Au poste Actuel	Fréquence	Pourcentage
- de 2 ans	5	10
(2-5) ans	13	26
(6-10) ans	14	28
10 ans et +	18	36
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Graphique relatif N° 05*



**Commentaire du tableau 05 :**

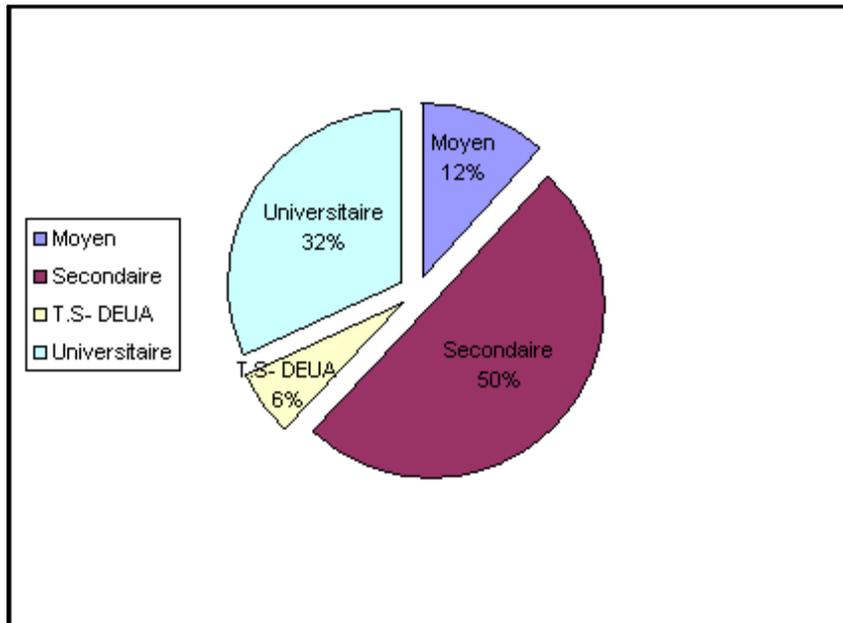
36% des employés questionnés occupent leurs postes depuis plus de 10 ans, ceci dit que notre échantillon concerne surtout les plus anciens au complexe GL2/Z.

**5 – Composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

**Tableau 6 : Composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	6	12%
Secondaire	25	50%
T.S- DEUA	3	6%
Universitaire	16	32%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Graphique relatif N° 06*



**Commentaire du Tableau N° 06:**

La répartition de l'échantillon comme le montre le graphe N°05, montre que :

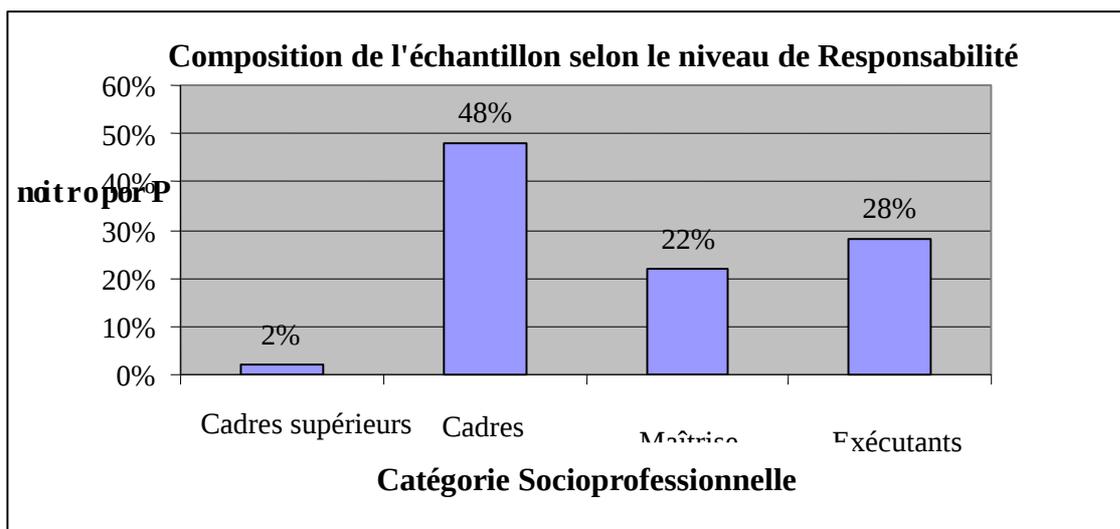
La moitié de la population étudiée à un niveau secondaire soit 50 %, et 32 % niveau universitaire, se qui pousse l'entreprise à effectuer plus de Formation pour son personnel qui ont un niveau académique secondaire pour acquérir plus d'information.

**6 – Composition de l'échantillon selon le niveau de responsabilité :**

**Tableau 7 :** *Composition de l'échantillon selon la catégorie Socioprofessionnelle*

Catégorie Socioprofessionnelle	Fréquence	Le Pourcentage
Cadres supérieurs	1	2%
Cadres	24	48%
Maîtrise	11	22%
Exécutants	14	28%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Graphique relatif N° 07**



**Commentaire du Tableau N° 07 :**

Notre questionnaire a été distribué auprès des cadres Supérieurs, cadre, Maîtrise, Exécutants. Notre échantillon représente 48% des Cadres, qui est synonyme de la moitié des enquêtés, 28% d'exécutants et 22% de maîtrises.

**SECTION 02 : Présentation et discussions des résultats :**

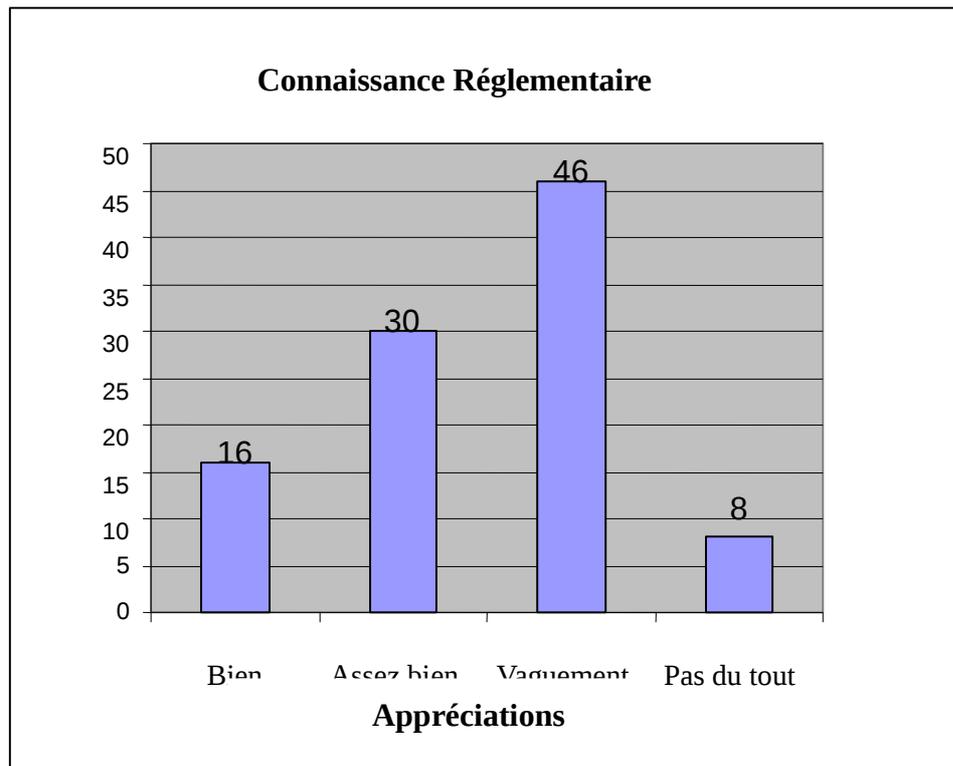
**Question 8 : Connaissez vous les dispositions réglementaire en vigueur, en matière de formation (Règlement Intérieur, Politique Sonatrach) ?**

**Tableau 8 : Connaissance réglementaire en matière de Formation**

Connaissance Réglementaire	Fréquence	Pourcentage
Bien	8	16 %

Assez Bien	15	30 %
Vaguement	23	46 %
Pas du tout	4	8 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 08**



Commentaire du Tableau 8 :

Près de la moitié de la population interrogée déclarent connaître vaguement les dispositions réglementaire en matière de formation soit, 46 %.

**Tableaux croisés :**

Dans le tableau 8-1 c'est le rapport entre ancienneté à Sonatrach et la connaissance Réglementaire, le tableau 8 – 2 rapport entre ancienneté au poste actuel et la connaissance Réglementaire

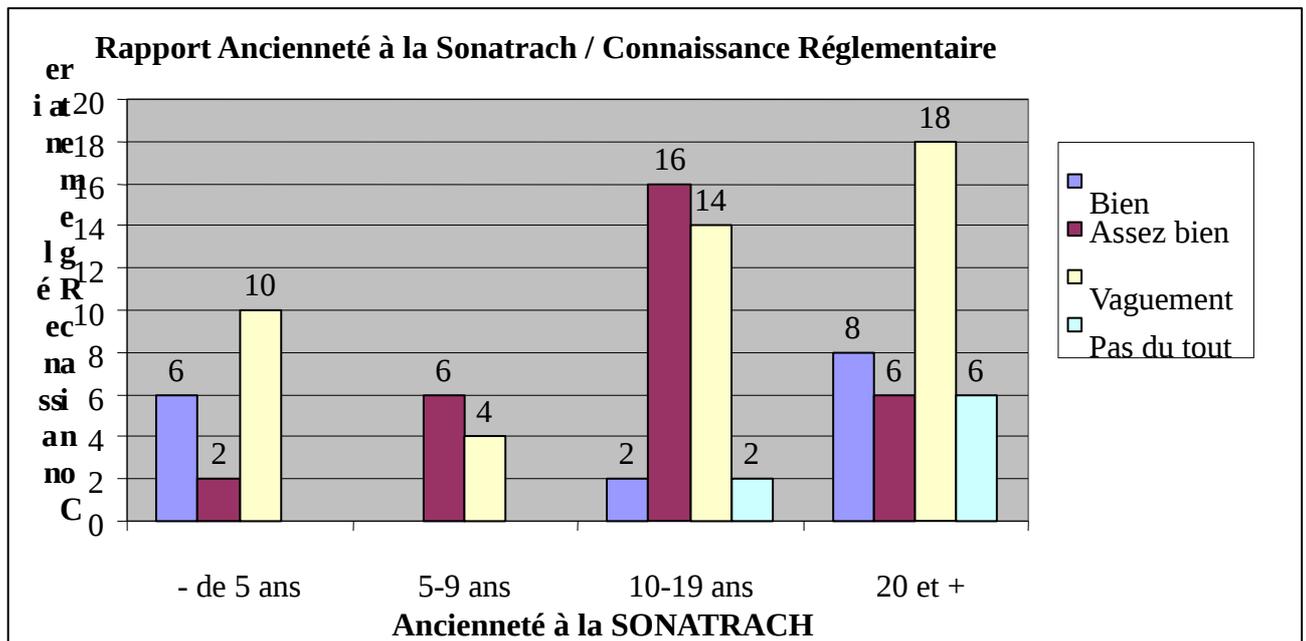
**Tableau 8-1 : Rapport Ancienneté à SONATRACH et**

### Connaissance Réglementaire

Tableau 8 – 1 :

Connaissance Réglementaire	Ancienneté à SONATRACH				Total %
	- de 5 ans	5-9 ans	10-19 ans	20 et +	
Bien	6		2	8	16 %
Assez bien	2	6	16	6	30 %
Vaguement	10	4	14	18	46 %
Pas du tout			2	6	8 %
					100 %

Graphique relatif N° :8 -1



Commentaire du Tableau 8-1 :

Un employé ancien à Sonatrach connaît vaguement les dispositions de l'organisme un taux de 18 % pour les employés qui exercent leurs travaux depuis plus de 20 ans.

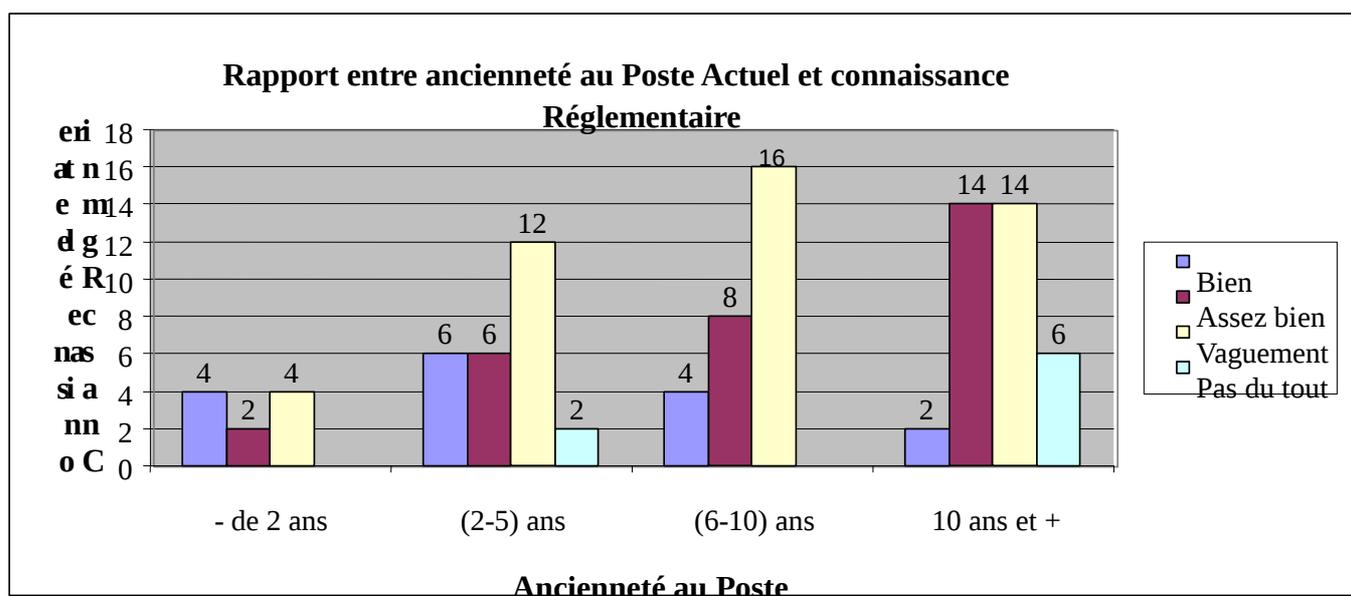
Par contre, on remarque que les employés qui ont une ancienneté entre 10-19 ans connaissent assez bien la réglementation, d'un taux de 16 %, un taux tout près du taux des employés qui ont une ancienneté de 20 ans et plus, l'ancienneté joue un rôle dans la connaissance réglementaire de l'entreprise.

**Tableau N°08-2 : Rapport entre ancienneté au Poste Actuel et Connaissance Réglementaire :**

**Graphique relatif N° 08 - 2 :**

*Tableau 8-2 :*

Connaissance Réglementaire	Ancienneté au Poste Actuel				Total %
	- de 2 ans	(2-5) ans	(6-10) ans	10 ans et +	
Bien	4	6	4	2	16 %
Assez bien	2	6	8	14	30 %
Vaguement	4	12	16	14	46 %
Pas du tout		2		6	8 %
					100 %



Commentaire du tableau 8-2 :

On remarque que le fait que l'employé occupe un poste de 10 ans et plus, connaît bien les dispositions réglementaires soit 14%, en revanche les nouveaux recrues connaissent assez bien la réglementation de l'entreprise 2%.

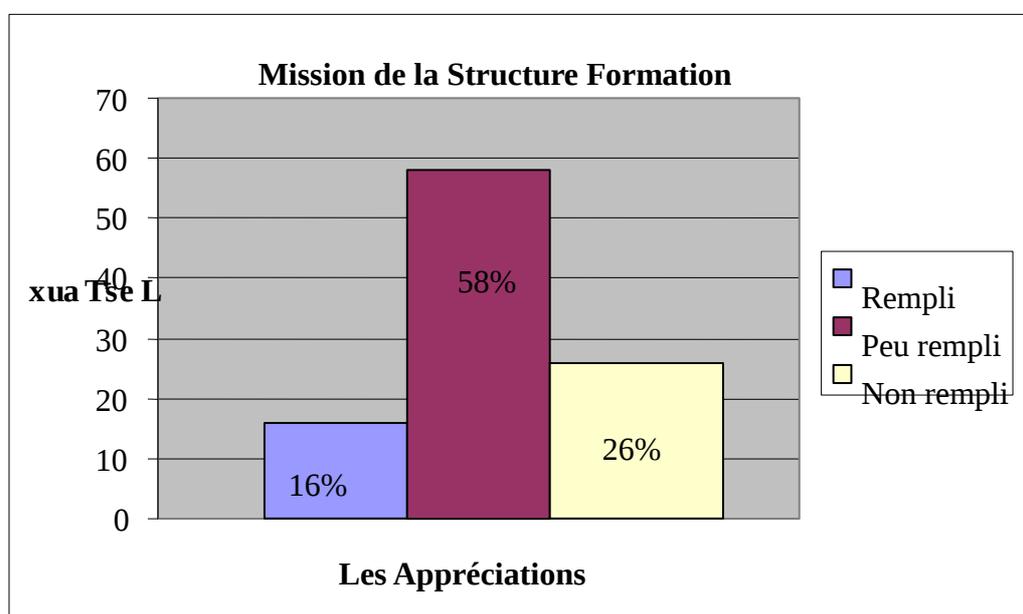
On remarque que notre échantillon concerne surtout la population ancienne dans cette entreprise.

**Question 9 : Dans le domaine de l'information, est ce que le rôle de la structure chargée de la Formation vous semble :**

**Tableau 9 : rôle de la structure chargée de la formation**

Des Appréciations	Fréquence	Pourcentage
Rempli	8	16 %
Peu rempli	29	58 %
Non rempli	13	26 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N°09**



**Commentaire du Tableau 9 :**

Cette question a pour but d'identifier les besoins de formation.

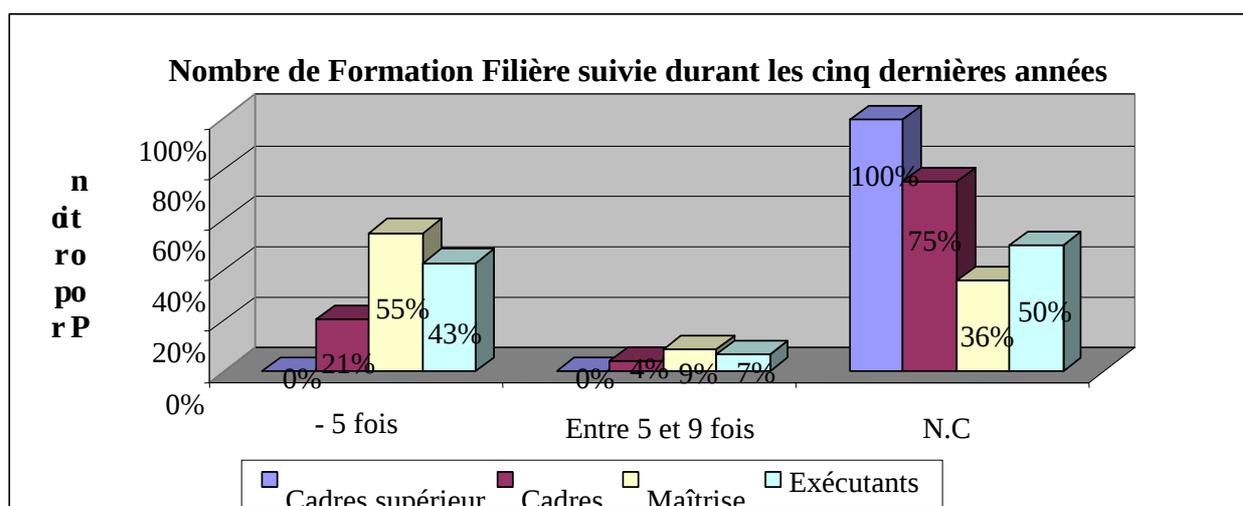
Seulement 16% trouve que le rôle de la structure chargée de la Formation est rempli ; contre un taux de 58 % qui la juge peu rempli. C'est très insuffisant au moment où toutes les grandes entreprises considèrent la Formation comme la clés magique pour ouvrir les portes vers de nouvelles visions, et nouveaux apports.

**10/ - Combien de formation avez-vous suivies durant les cinq dernières années, et de quel type ? (Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses) :**

**Tableau 10:** Nombre de formation Filière suivi durant les cinq dernières années :

Formation Filière	Catégorie Socioprofessionnelle			
	Cadres supérieurs	Cadres	Maîtrise	Exécutants
- 5 fois	0	21	55	43
entre 5 et 9 fois	0	4	9	7
N.C	100	75	36	50
<b>Total %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 10**



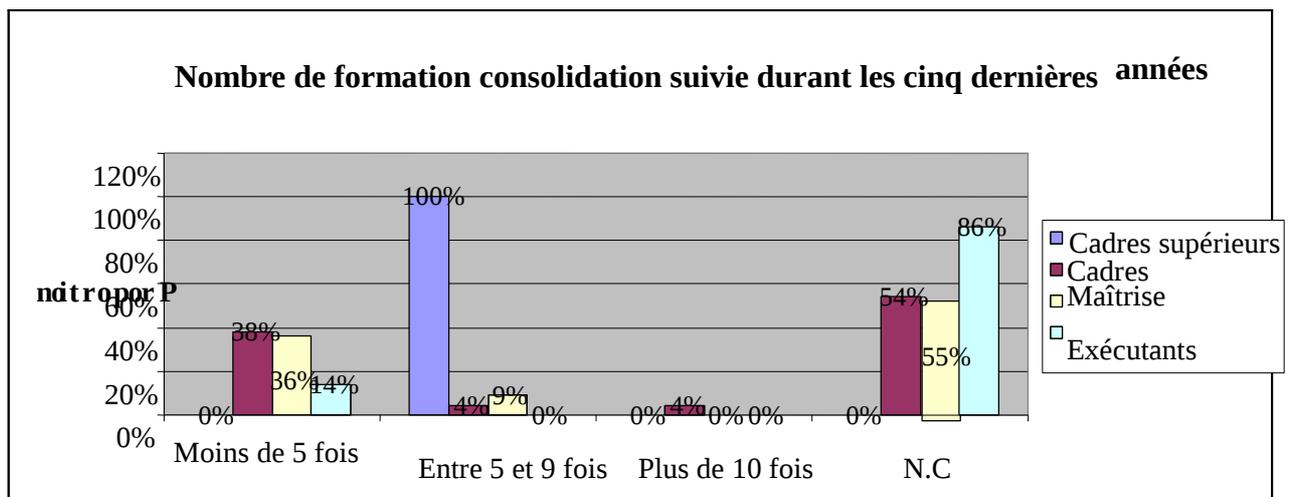
Commentaire du Tableau 10 :

Les maîtrises et les exécutants sont les plus concernés par la Formation Filière soit 55% et 43 %, mais le nombre de formation est enregistré peu, mais que 5 fois.

Tableau 10 – 1 : Nombre de Formation Consolidation suivi durant les cinq dernières années

Formation Consolidation	Catégorie Socioprofessionnelle			
	Cadres supérieurs	Cadres	Maîtrise	Exécutants
- de 5 fois	0	38	36	14
entre 5 et 9 fois	100	4	9	0
plus de 10 fois	0	4	0	0
N.C	0	54	55	86
<b>Total %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Graphique relatif N° 10 – 1



Commentaire du Tableau 10 – 1:

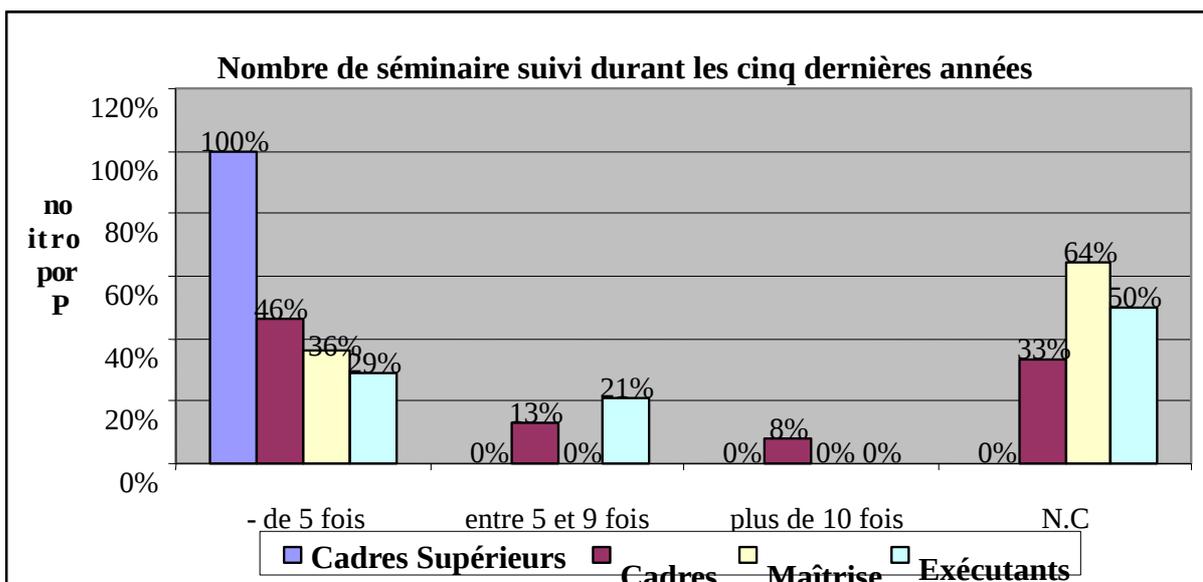
Formation Consolidation est partagé entre les cadres et les maîtrises pour moins de 5 fois de formation, soit 38% et 36%.

Les plus concernés par cette formation c'est les cadres supérieurs par la totalité de 100%, (5 et 9 fois de formation).

Tableau 10 -2 : Nombre de séminaire suivi durant les cinq dernières années :

Séminaire	Catégorie Socioprofessionnelle			
	Cadres supérieurs	Cadres	Maîtrise	Exécutants
- de 5 fois	100	46	36%	29
entre 5 et 9 fois	0	13	0	21
plus de 10 fois	0	8	0	0
N.C	0	33	64	50
<b>Total %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Graphique relatif N° 10-2



Commentaire du Tableau 10 – 2 :

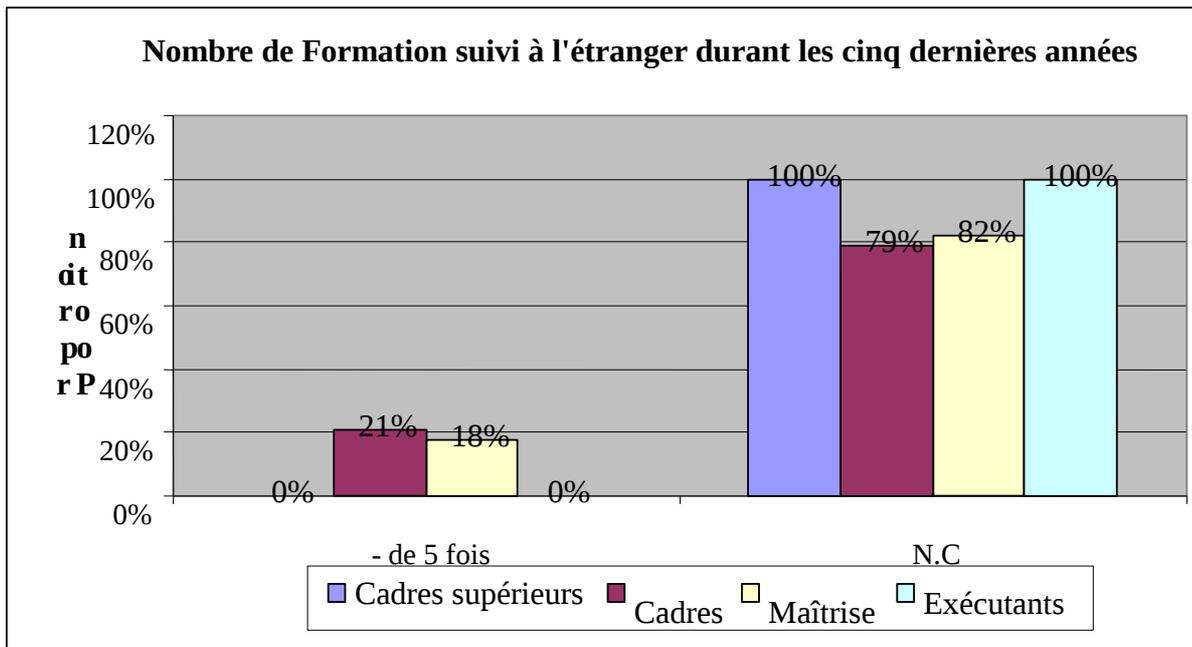
Pour le séminaire, c'est le type de formation qui concerne toute la catégorie socioprofessionnelle du cadres Supérieurs, jusqu'au Exécutants.

Et les cadres supérieur est la catégorie la plus touché par cette formation d'un taux de 100%.

Tableau 10 – 3 : Nombre de formation à l'étranger durant les cinq dernières années :

Formation à l'étranger	Catégorie Socioprofessionnelle			
	Cadres supérieurs	Cadres	Maîtrise	Exécutants
- de 5 fois	0	21	18	0
N.C	100	79	82	100
<b>Total %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 10- 3 :**



Commentaire du tableau 10 – 3 :

Le départ à l'étranger pour une Formation il n'est pas tout le temps sollicité, et il ne concerne pas toute la catégorie socioprofessionnelle, il touche surtout les cadres et les maîtrises.

Une formation à l'étranger coûte beaucoup plus chère qu'une formation assurée en Algérie. C'est pour cela que le départ en Formation à l'étranger ne touche pas toute la catégorie et si c'est la cas, il touche un nombre minime d'agent.

**Question 11 : Avez-vous suivi des formations suite :**

(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)

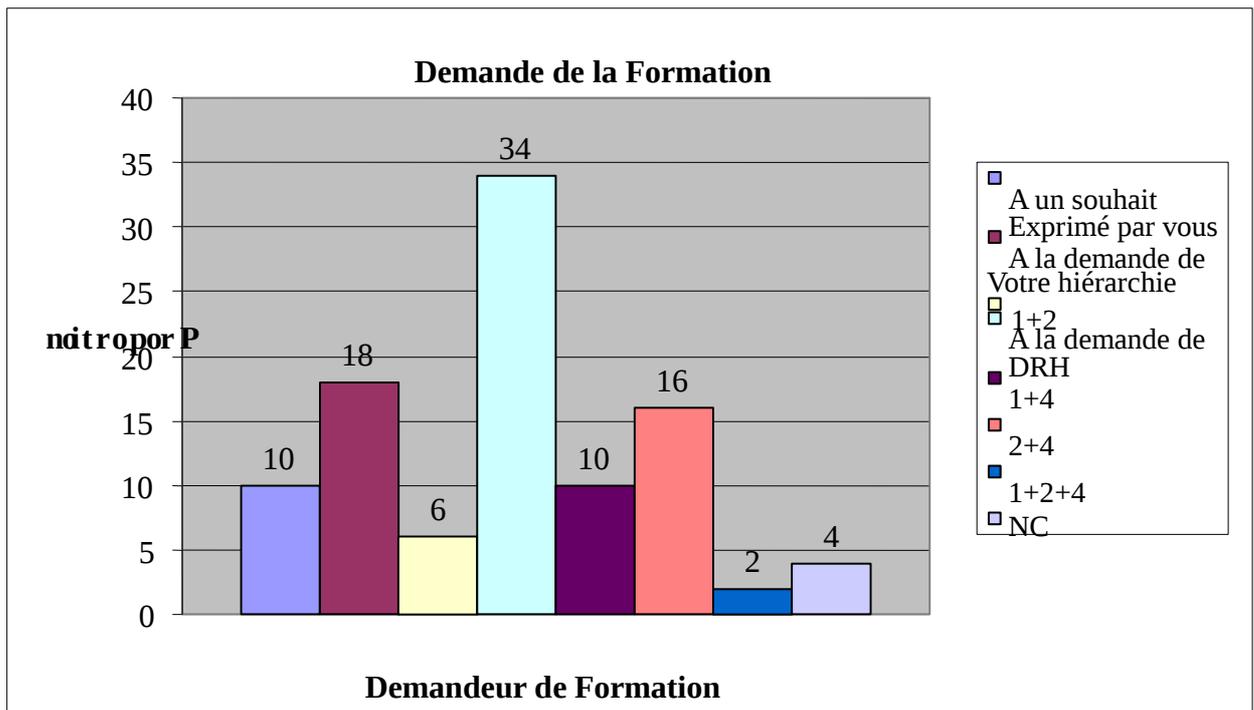
- A un souhait exprimé par vous  - A la demande de DRH

- A la demande de votre hiérarchie

**Tableau 11 : Demande de formation**

Les Demandeurs de Formation	Fréquence	Total
A un souhait exprimé par vous	5	10 %
A la demande de votre hiérarchie	9	18 %
1+2	3	6 %
A la demande de DRH	17	34 %
1+4	5	10 %
2+4	8	16 %
1+2+4	1	2 %
NC	2	4 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 11**



Commentaire du Tableau 11 :

34 % des agents disent avoir suivi des Formations suite à la demande du DRH, 10 % leurs propres souhaits, ceci dit que le souhait de Formation exprimés sur les fiches d'appréciations n'est pas pris en considération.

Pour les 18% [(1+2), (1+4), (1+2+4)], c'est leurs propres souhaits plus l'intervention de leurs supérieurs.

Dans le cas de l'intervention de la Direction des Ressources Humaines, un taux de 52% explique son rôle principal dans l'identification des besoins de Formation.

**Abréviation des chiffres :**

**1+2=** Un souhait exprimés par vous + A la demande de la Hiérarchie.

**1+4=** Un souhait exprimés par vous + A la demande de DRH

**2+4=** A la demande de la Hiérarchie + A la demande de DRH

**1+2+4=** Un souhait exprimés par vous + A la demande de la Hiérarchie + A la demande de DRH

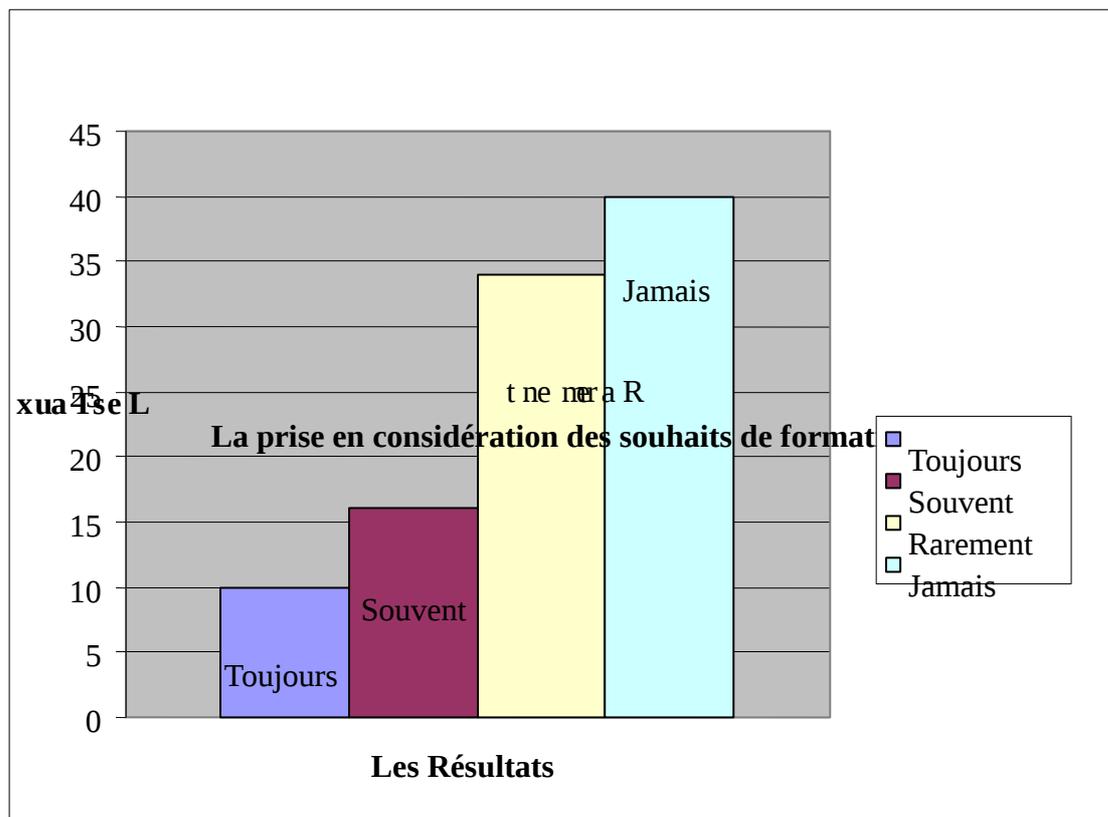
**N.C =** Non Concerné.

**Question 12** :Est-ce que vous pensez que les souhaits de formation que vous avez exprimés sur votre fiche d’appréciation sont pris en considération :

**Tableau 12** : La prise en considération des souhaits de formation

Appréciation	Fréquence	Total
Toujours	5	10 %
Souvent	8	16 %
Rarement	17	34 %
Jamais	20	40 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 12**



Commentaire du Tableau 12 :

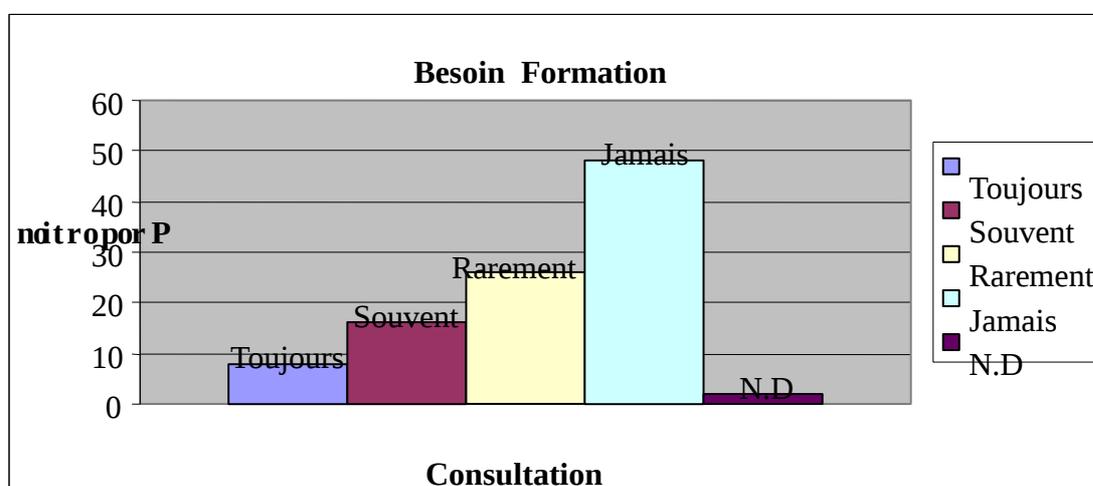
26% (10% + 16%) des agents, leurs fiches d’appréciation sont toujours ou souvent prises en considération, contrairement à 74% (34% + 40%) qu’ils ne le sont pas, ceci s’explique que la Formation présenté au agents ne répond pas à leurs besoin en Formation, ou bien ces les agents qui ont du mal à exprimés leurs souhaits de Formation.

**Question 13 : Etes vous consultés sur vos besoins en formation par votre hiérarchie ?**

**Tableau 13 : Consultation des besoins en formation**

Appréciations	Fréquences	Total
Toujours	4	8 %
Souvent	8	16 %
Rarement	13	26 %
Jamais	24	48 %
N.D	1	2 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 13**



**Commentaire du Tableau 13 :**

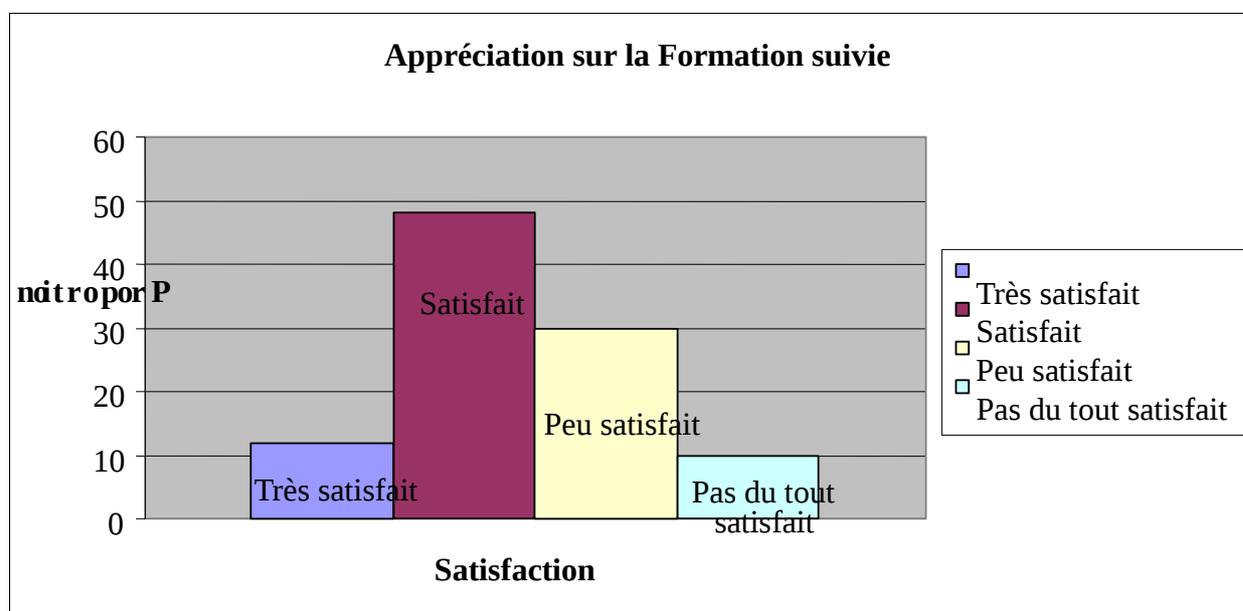
48 % des employés sont jamais consultés sur leur besoin en Formation, les réponses sur les questions 11, 12 confirme notre remarque ; pour la question 12 ; 40% disent que leurs souhaits de Formation ne sont pas pris en considération, pour la question 11 ; 10% des agents ont suivis des Formations à un souhait exprimés par eux. L'intervention de la hiérarchie est toujours présente.

**Question 14 :** D'une manière générale, êtes vous satisfait des formations que vous avez suivies ?

**Tableau 14 :** *Appréciation sur la Formation suivie*

Appréciation	Fréquence	Total
Très satisfait	6	12 %
Satisfait	24	48 %
Peu satisfait	15	30 %
Peu du tout satisfait	5	10 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 14 :**



**Commentaire du Tableau 14 :**

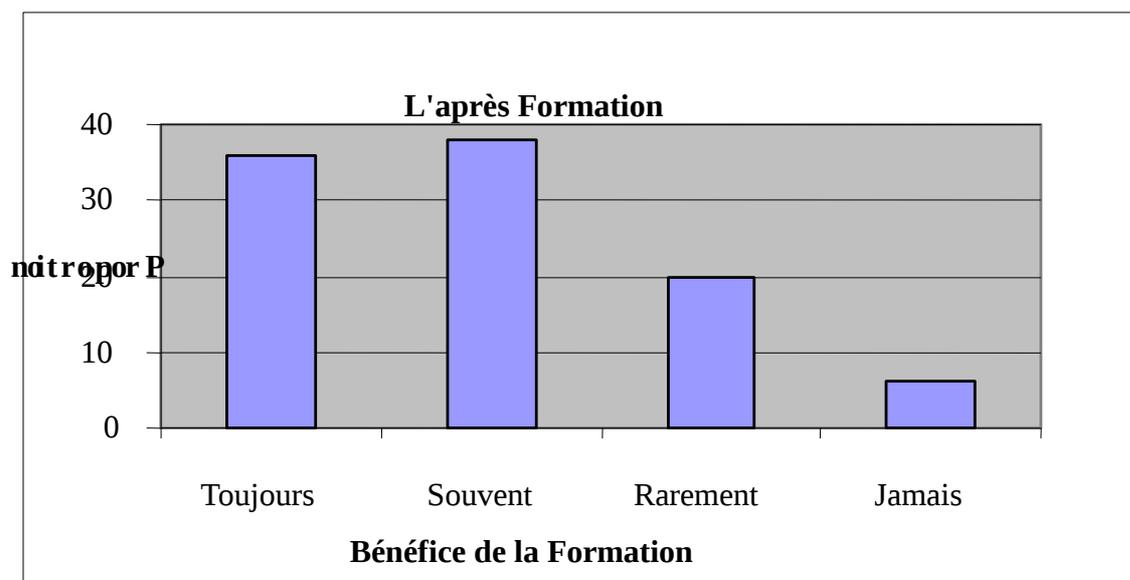
La Direction des Ressources Humaines n'a pas pris en considération les souhaits des candidats à la formation, en préférant vulgariser leurs potentiels dans le but certainement de valoriser la formation en coût et en temps. Ce qui d'ailleurs confirmés par le taux élevé de leur satisfaction de 48%.

**Question 15 : Les formations vous ont-elles aidés à acquérir des connaissances et perfectionner vos qualifications professionnelles ?**

**Tableau 15 : L'après formation**

Résultats	Fréquence	Total
Toujours	18	36 %
Souvent	19	38 %
Rarement	10	20 %
Jamais	3	6 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 15**



Commentaire du Tableau 15 :

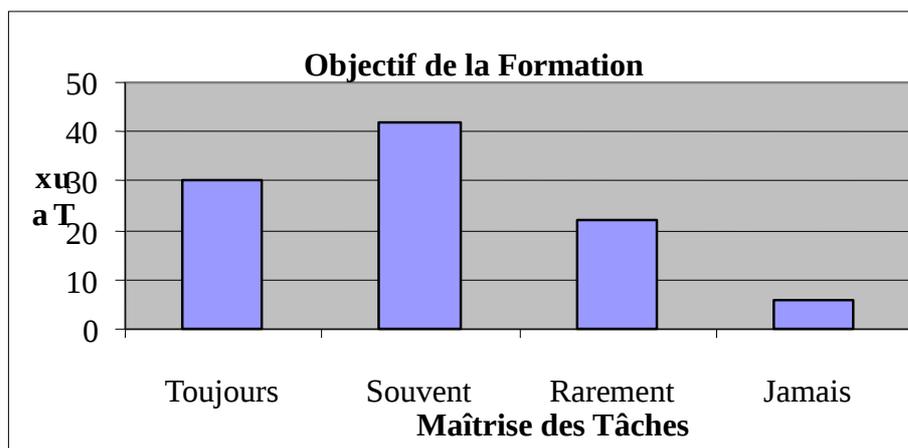
Vue que les agents formés trouvent une satisfaction de la formation suivie (question précédentes) ceci les aides à perfectionner leurs qualification professionnelles soit un taux de 74% partagé entre ceux qui trouvent que la formation suivie les as toujours aidés à acquérir des connaissances et perfectionner leurs qualification professionnelles d'un taux de 36%, et 38%, pour ceux qu'ils les a souvent aidés.

**Question 16 : La formation vous a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches ou objectifs ?**

**Tableau 16 : L'importance de la formation**

Résultats	Fréquence	Total
Toujours	15	30 %
Souvent	21	42 %
Rarement	11	22 %
Jamais	3	6 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 16**



Commentaire du tableau 16 :

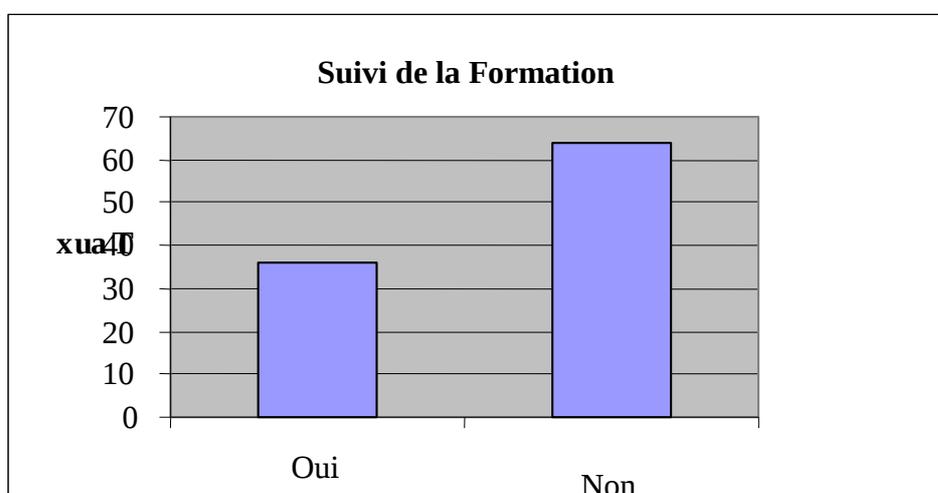
La formation qui aide à acquérir des connaissances et perfectionner les qualification professionnelles des agents, permettre de mieux maîtriser les tâches où objectifs, où enregistre un taux de 42% des réponses qui trouvent que souvent la formation les a permis de mieux maîtriser les tâches de sa spécialité.

**Question 17 : y a-t-il un suivi après formation qui se fait par votre hiérarchie ?**

**Tableau 17 : Le suivi après Formation**

Validation	Fréquence	Total
Oui	18	36 %
Non	32	64%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Graphique relatif N° 17**



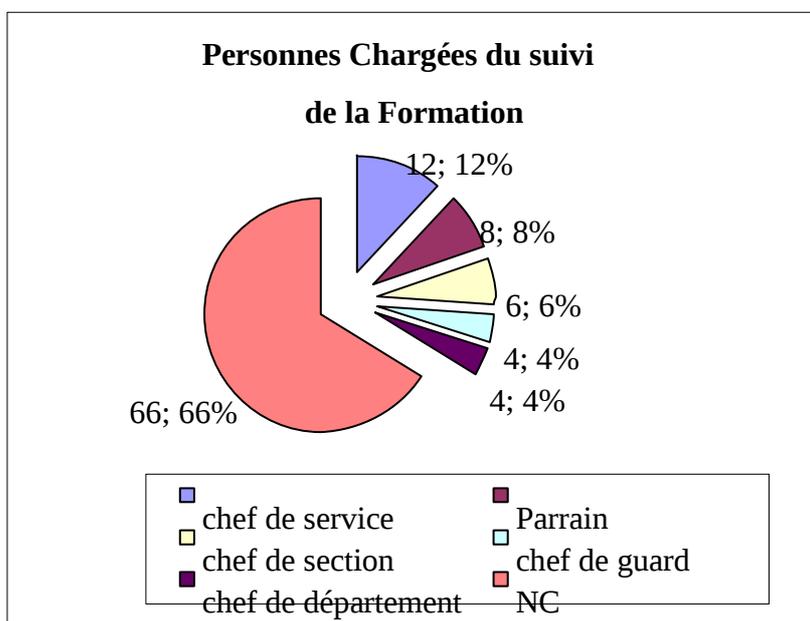
**Commentaire du tableau 17 :**

Pour cette question 64% confirme ne pas être suivi par leur supérieur, dès que l'agent termine sa formation, il retourne à son poste de travail sans être suivi, sauf cas pour les 36% qui ont été suivies par d'autres responsables de Formation tels que confirme le tableau suivant :

**Tableau 17- 1 : les responsables qui suivent la formation :**

Les Responsables de la Formation	Fréquence	Total
chef de service	6	12 %
Parrain	4	8 %
chef de section	3	6%
chef de garde	2	4 %
chef de département	2	4 %
NC	33	66 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 17-1**



Commentaire du Tableau 17 – 1 :

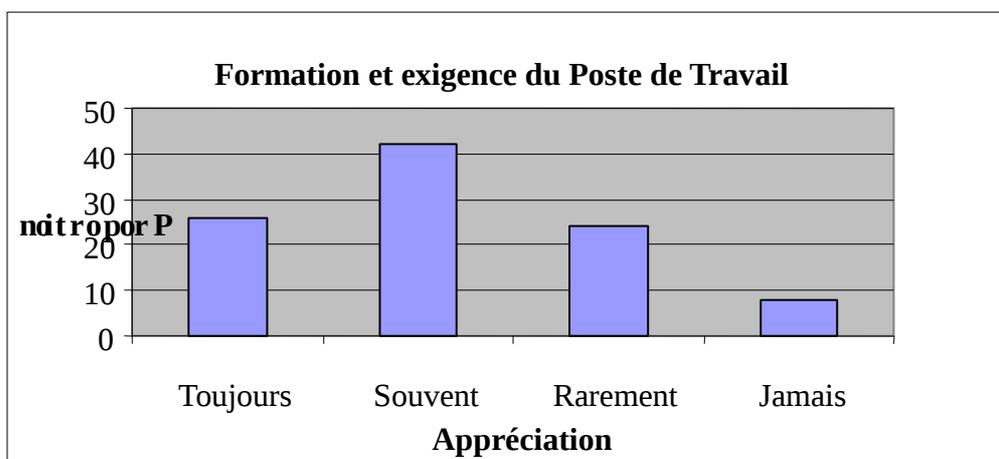
66% non pas été concernés par le suivi de la formation, les 34% ont été suivie soit par le chef de service d'un taux de 12%, par un parrain soit 8%, chef de section soit 6%, et par le chef de garde et chef de département 4% pour chacun.

**Question 18 :** Ces formations ont-elles répondu aux exigences de votre poste de travail ?

**Tableau 18 :** Formation et exigence du poste de travail

Appréciation	Fréquence	Total %
Toujours	13	26 %
Souvent	21	42 %
Rarement	12	24 %
Jamais	4	8 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 18**



Commentaire du Tableau 18 :

42% confirment que les Formations suivies, ont souvent répondu aux exigences de leurs postes de Travail, car ces formations qui répondent à leurs besoins, ce qui les conduit à les appliquer dans leurs activités, voir réponse de la question 19 où 36 % ont souvent appliqué ce qu'ils ont appris lors de la Formation dans leurs activités.

**Question 19 : Appliquez vous les connaissances acquises lors des formations dans vos activités ?**

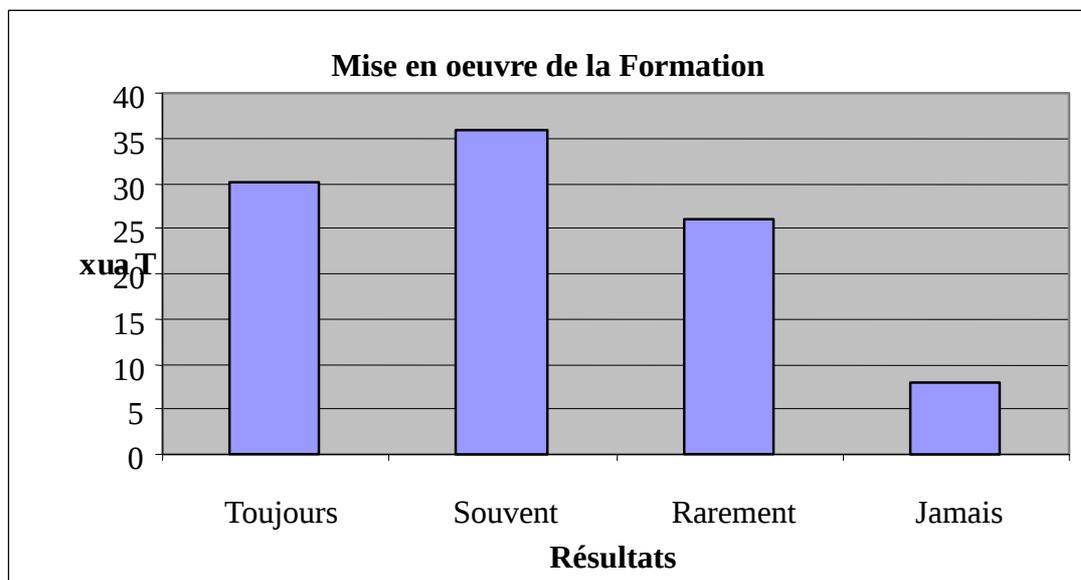
**Tableau 19 : Mise en application de la formation**

Appréciation	Fréquence	Total %
Toujours	15	30 %
Souvent	18	36 %
Rarement	13	26 %
Jamais	4	8 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

Commentaire du tableau N° 19 :

Les employés formés trouvent que les connaissances acquises lors de la formation sont mises en œuvre, soit un taux de 36% ; ceci explique que la formation suivie répond aux exigences de son poste de travail.

**Graphique relatif N° 19**



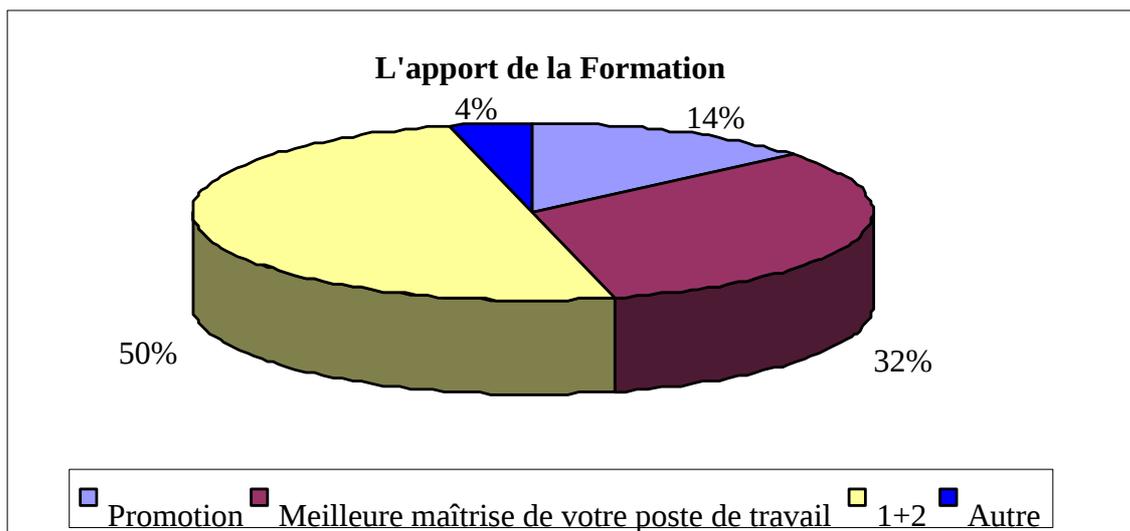
**Question 20 :** Attendez vous d'une formation qu'elle vous apporte :

(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)

**Tableau 20 :** L'Apport de la formation

L'Apport de la Formation	Fréquence	Totaux
Promotion	7	14 %
Meilleure maîtrise de votre poste de travail	16	32 %
1+2	25	50 %
Autre	2	4 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 20**



Commentaire du Tableau 20 :

32 % attend de la Formation qu’elles leurs apportent une meilleure maîtrise du poste de travail, cette réponse confirme les réponses des question 14,15 et 16.

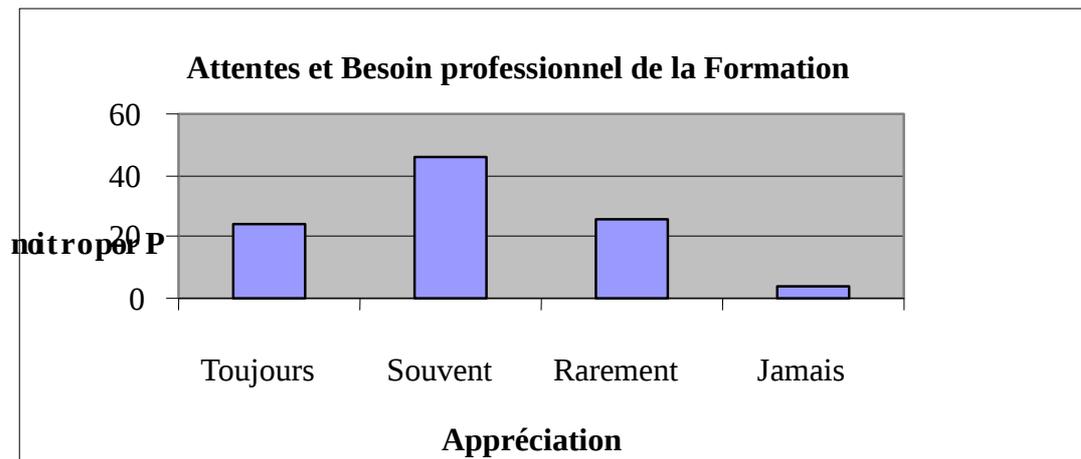
Le taux de 50 % affirme que les agents Formés cherchent une Promotion et une meilleure maîtrise du Poste de travail.

**Question 21 : la formation a-t-elle répondu à vos attentes et besoins professionnels ?**

**Tableau 21** : Attente et besoin professionnel de la formation

Appréciation	Fréquence	Taux
Toujours	12	24 %
Souvent	23	46 %
Rarement	13	26 %
Jamais	2	4 %
<b>Taux</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N°21**



Commentaire du tableau 21 :

La Bonne Identification des besoins ce traduit par les réponses données aux questions 14 jusqu'à la question 21, où 46 % assurent que la Formation suivie à souvent répondu à leurs attentes et besoins professionnels.

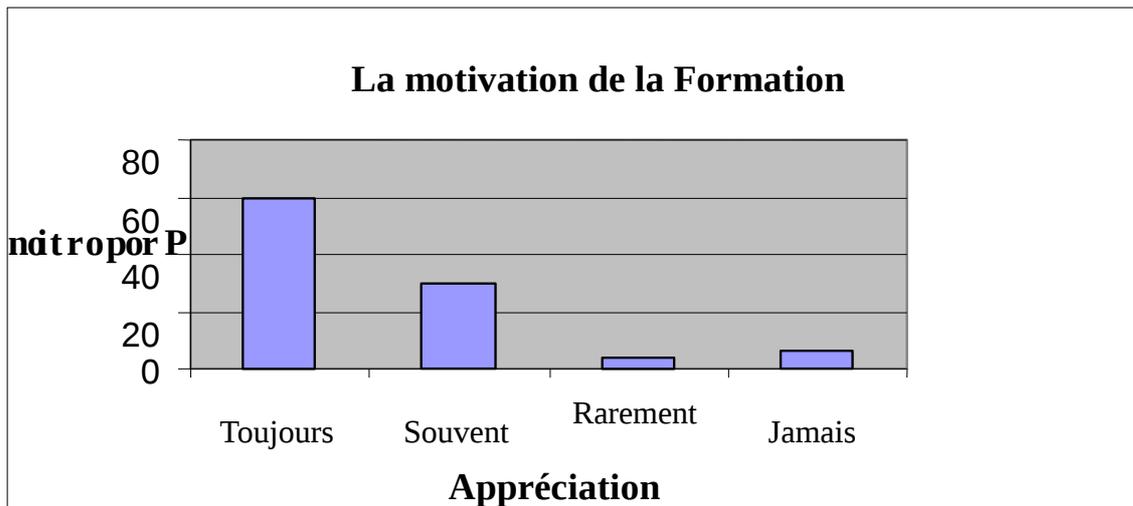
**Question 22 :** Est-ce que pour vous, la formation est un moyen motivant ?

**Tableau 22:** la motivation de la formation

--	--	--

Appréciation	Fréquence	Taux %
Toujours	30	60 %
Souvent	15	30 %
Rarement	2	4 %
Jamais	5	6 %
<b>Taux</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 22**



Commentaire du tableau 22 :

Plus que la moitié des formés trouve que la Formation était toujours un moyen motivant, soit un taux de 60%. Le formés de retour à son travail, il est complètement motivé, il maîtrise son travail avec aisance, avec envie de mettre en pratique et exécution ces connaissances acquises lors de la formation.

Une formation signifie tôt tard une promotion ceci dit un épanouissement financier,

l'employer s'il est épanouie, il fourni plus d'effort, il y a de la satisfaction.

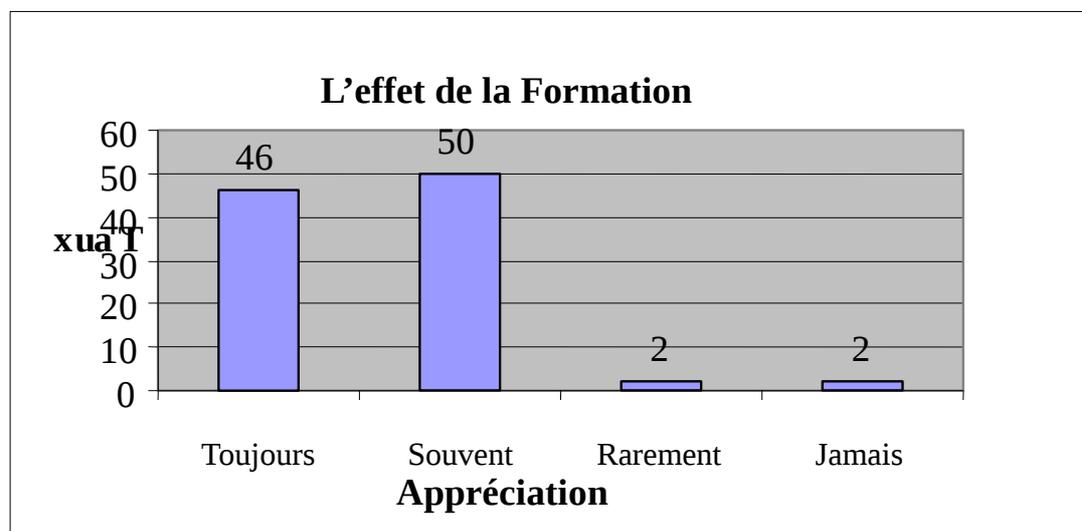
**Question 23 : La formation, vous encourage t-elle à doubler d'efforts pour mieux réaliser vos tâches ou objectifs ?**

**Tableau 23:** *L'effet de la Formation*

Appréciation	Fréquence	Taux %
Toujours	23	46 %
Souvent	25	50 %
Rarement	1	2 %
Jamais	1	2 %

<b>Taux</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>
-------------	-----------	--------------

Graphique relatif N° 23 :



Commentaire du tableau 23 :

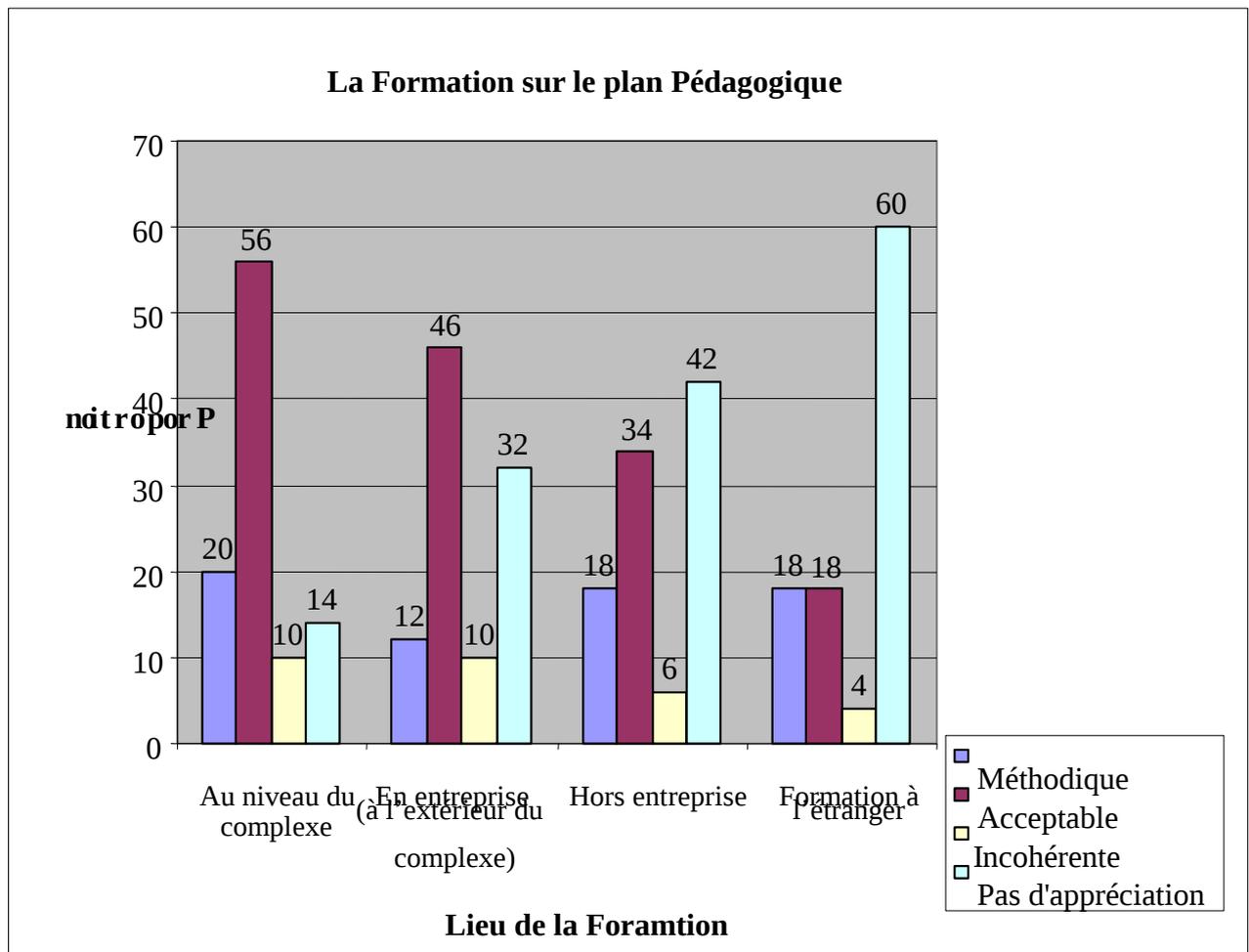
Puisque 60 % des Formés trouvent que la Formation est un moyen motivant (Question 22), 50% affirment que la Formation les encouragent à doubler d'effort pour mieux réaliser leurs tâches et objectifs.

**Question 24 :**Quelle appréciation faites vous de l'animation de la formation sur le plan pédagogique ?

**Tableau 24: La formation sur le plan pédagogique :**

<b>Pédagogie</b>	<b>Méthodique</b>	<b>Acceptable</b>	<b>Incohérente</b>	<b>Pas d'appréciation</b>	<b>Total %</b>
Au niveau du complexe	20	56	10	14	<b>100 %</b>
En entreprise (à l'extérieur du complexe)	12	46	10	32	<b>100 %</b>
Hors entreprise	18	34	6	42	<b>100 %</b>
Formation à l'étranger	18	18	4	60	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 24 :**



**Commentaire du Tableau 24 :**

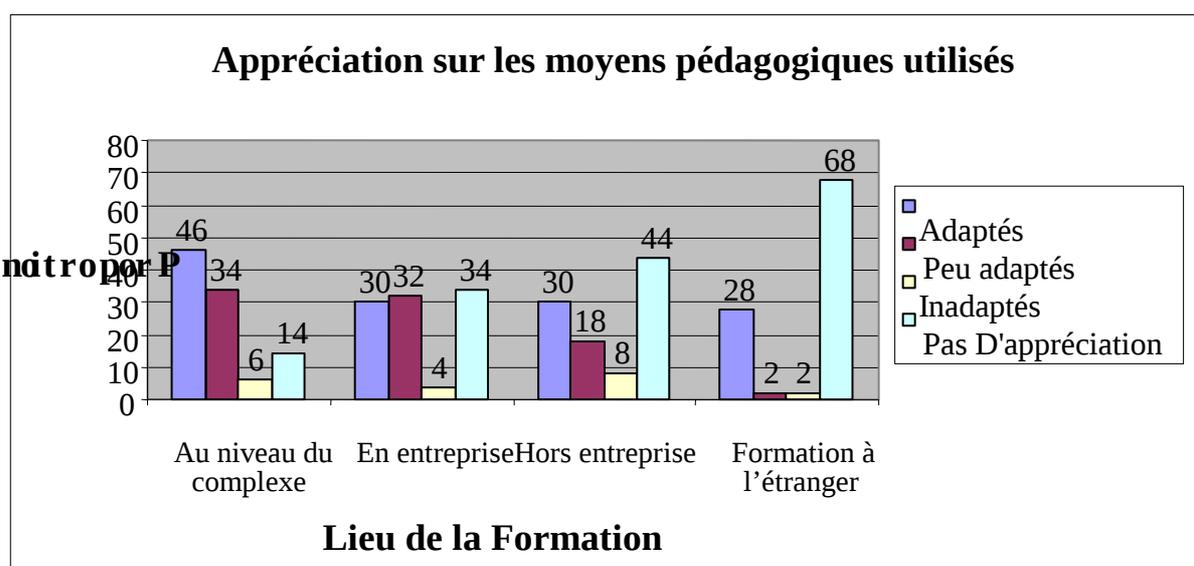
56 % trouvent que la Formation assurée au niveau de l'organisme sur plan pédagogique « Acceptables », ce qui pourrait s'expliquer que se Formé au niveau du complexe ou en Entreprise permet aux Formés d'être toujours présent sur leurs terrain, et être toujours présent au service de son poste si une urgence ce présente.

**Question 25 : les moyens pédagogiques utilisés étaient :**

**Tableau 25 Appréciation sur les moyens pédagogiques utilisés :**

Moyens Pédagogiques	Adaptés	Peu adaptés	Inadaptés	Pas D'appréciation	Total %
Au niveau du complexe	46	34	6	14	100 %
En entreprise	30	32	4	34	100 %
Hors entreprise	30	18	8	44	100 %
Formation à l'étranger	28	2	2	68	100 %

Graphique relatif N° 25 :



Commentaire du Tableau 25 :

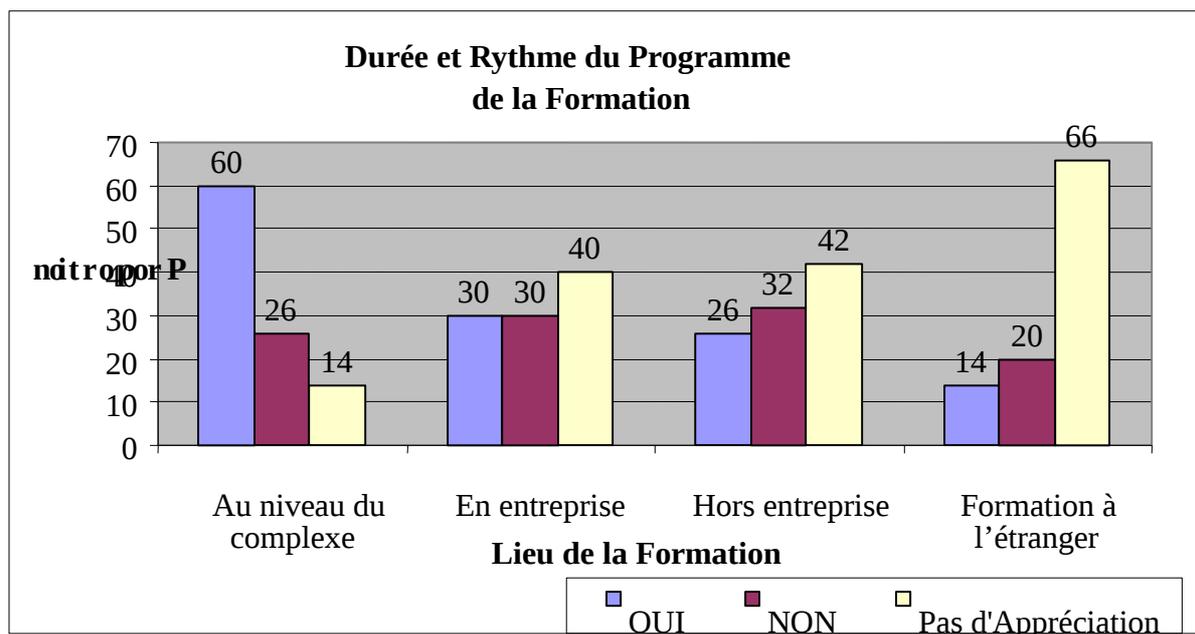
46 % assurent que les moyens pédagogiques utilisés au niveau du complexe sont adaptés à 34 % peu adaptés, raison pour laquelle les Formés préfèrent une Formation En entreprise qu'à ailleurs.

**Question 26 :** la durée de la formation est-elle convenable avec le rythme et le programme ?

**Tableau 26 :** *Durée et rythme du programme de la formation*

	OUI	NON	Pas d'Appréciation	Total %
Au niveau du complexe	60	26	14	100 %
En entreprise	30	30	40	100 %
Hors entreprise	26	32	42	100 %
Formation à l'étranger	14	20	66	100 %

**Graphique relatif N° 26 :**



Commentaire du Tableau 26 :

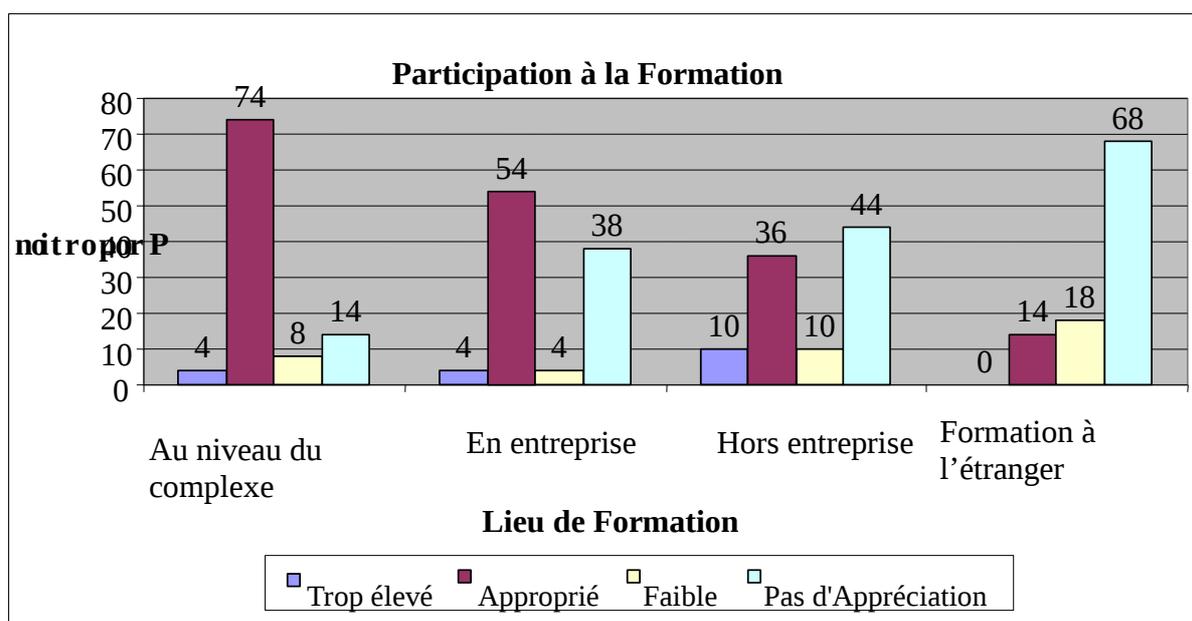
La durée de la Formation est convenable avec le rythme et le Programme avec un taux de 60%, surtout au niveau du Complexe cette réponse et la assurance des questions précédentes (24-25). Où tous les agents affirment sur le plan pédagogique que la formation animée au niveau du complexe est méthodique et tous les moyens pédagogiques utilisés sont adaptés.

**Question 27 :**Le nombre de participants aux formations était :

**Tableau 27 : Nombre des participants à la formation**

Nombre de participants	Trop élevé	Approprié	Faible	Pas d'Appréciation	Total (%)
Au niveau du complexe	4	74	8	14	<b>100 %</b>
En entreprise	4	54	4	38	<b>100 %</b>
Hors entreprise	10	36	10	44	<b>100 %</b>
Formation à l'étranger	0	14	18	68	<b>100 %</b>

**Graphique relatif N° 27 :**



Commentaire du tableau 27 :

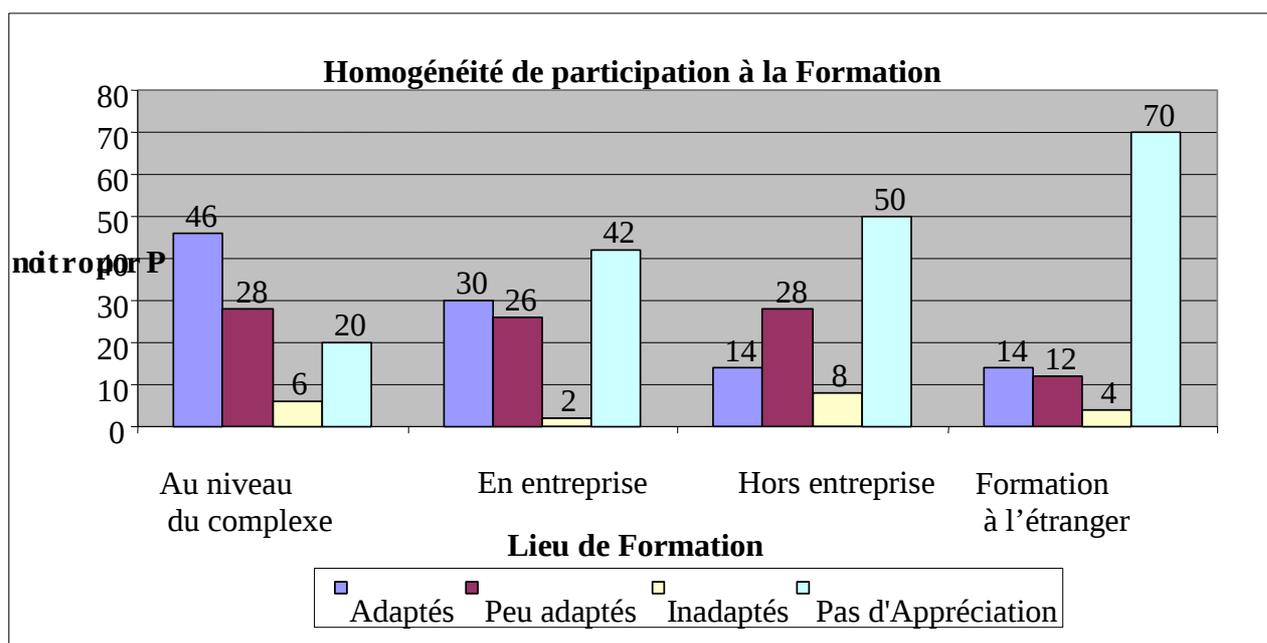
Les Formés au niveau du complexe trouve qu'à 74 % les participants à la Formation sont approprier que sa soit au niveau du complexe ou en Entreprise par un taux de 54%, ou Hors Entreprise 36 %, 14 % à l'étranger, ceci explique que le départ à la Formation est approprié Au quatre lieux de travail. Réponse confirmée à la question qui suit 28

**Question 28 :L'homogénéité des participants à la formation était :**

**Tableau 28 : L'homogénéité des participants à la formation**

Homogénéité des participants	Adaptés	Peu adaptés	Inadaptés	Pas d'Appréciation	Total (%)
Au niveau du complexe	46	28	6	20	100 %
En entreprise	30	26	2	42	100 %
Hors entreprise	14	28	8	50	100 %
Formation à l'étranger	14	12	4	70	100 %

**Graphique relatif N° 28 :**



**Commentaire du tableau 28 :**

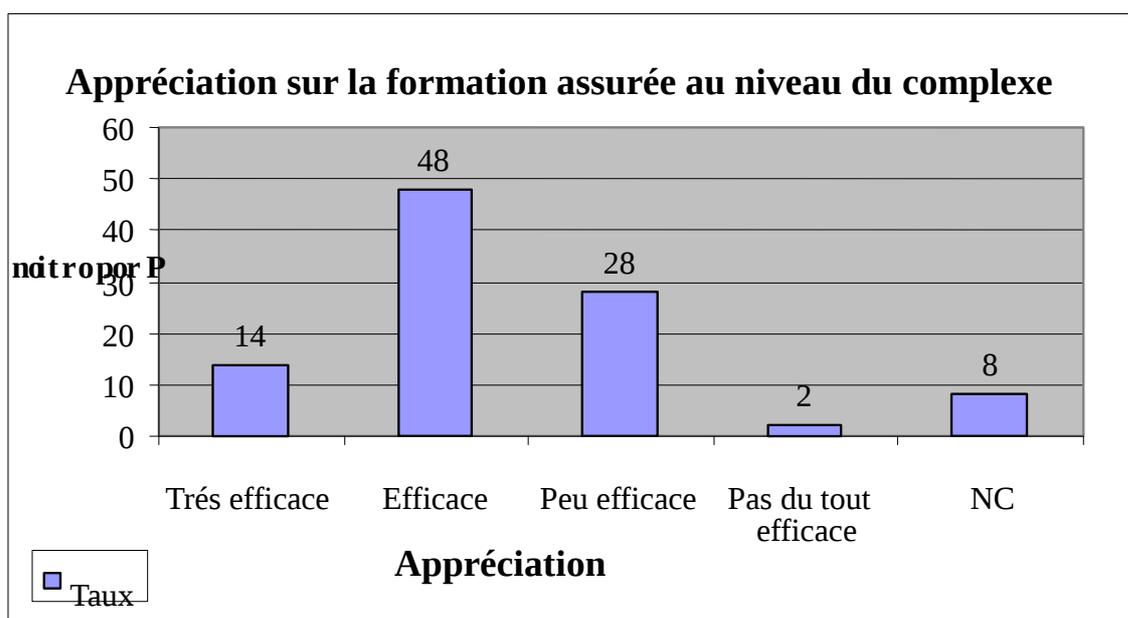
Homogénéité des participants à la Formation au niveau du complexe où en Entreprise, est adaptés à des taux de 46 % et 30 %, en revanche les participants à la Formation Hors Entreprise sont peu adaptés à un taux de 28 % à l'étranger c'est adaptés à un taux de 14 %, on traduit ça par la bonne identification des personnes qui part en Formation et leurs répartition aux lieux exacte de Formation. (La population ciblée).

**Question 29 : Que pensez-vous de la formation assurée au niveau de votre organisme ?**

**Tableau 29: Appréciation sur la formation assurée au niveau du complexe**

Appréciation	Fréquence	Taux
Très efficace	7	14 %
Efficace	24	48 %
Peu efficace	14	28 %
Pas du tout efficace	1	2 %
NC	4	8 %
<b>Taux</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Graphique relatif N° 29 :**



Traduction du tableau 29 :

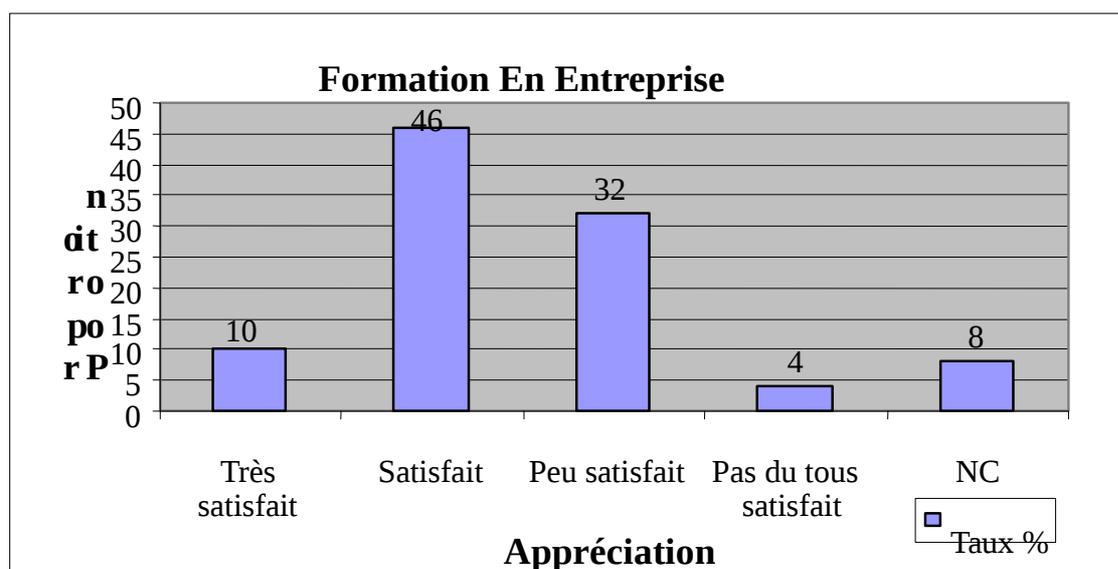
Cette réponse confirme les réponses des questions 24, 25, 26. 48% que la Formation assurée au niveau de l'organisme est efficace, vu les moyens pédagogiques utilisés, l'animation méthodiques ainsi leur présence dans leur lieu de travail.

**Question 30 : Que pensez vous de la formation assurée en Entreprise ?**

**Tableau 30: Formation en Entreprise**

Appréciation	Fréquence	Taux %
Très satisfait	5	10 %
Satisfait	23	46 %
Peu satisfait	16	32 %
Pas du tous satisfait	2	4 %
NC	4	8 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Graphique relatif N° 30 :**



Commentaire du Tableau 30 :

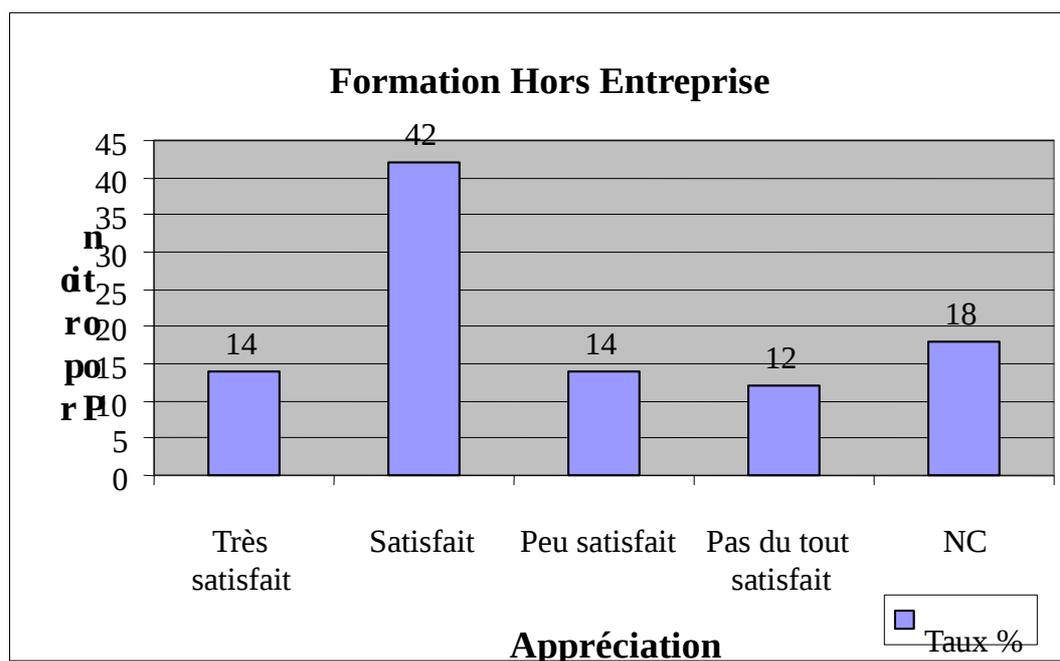
46 % trouvent que la Formation assurée en Entreprise quelle que soit le type de Formation elle est satisfaisante. Pour la Formation assurée au niveau du complexe enregistre un taux d'efficacité de 48 %, il est tous près d'une Formation assurée en Entreprise chose qui explique que les Formés préfère des Formation en Entreprise et au niveau du Complexe. Ce qui confirme tous les réponses des questions 24 à la question 29.

**Question 31 : Que pensez vous de la formation assurée hors Entreprise ?**

**Tableau 31 : Formation Hors entreprise**

Appréciation	Fréquence	Taux %
Très satisfait	7	14 %
Satisfait	21	42 %
Peu satisfait	7	14 %
Pas du tout satisfait	6	12 %
NR	9	18 %
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Graphique relatif N° 31 :**



Commentaire du tableau 31 :

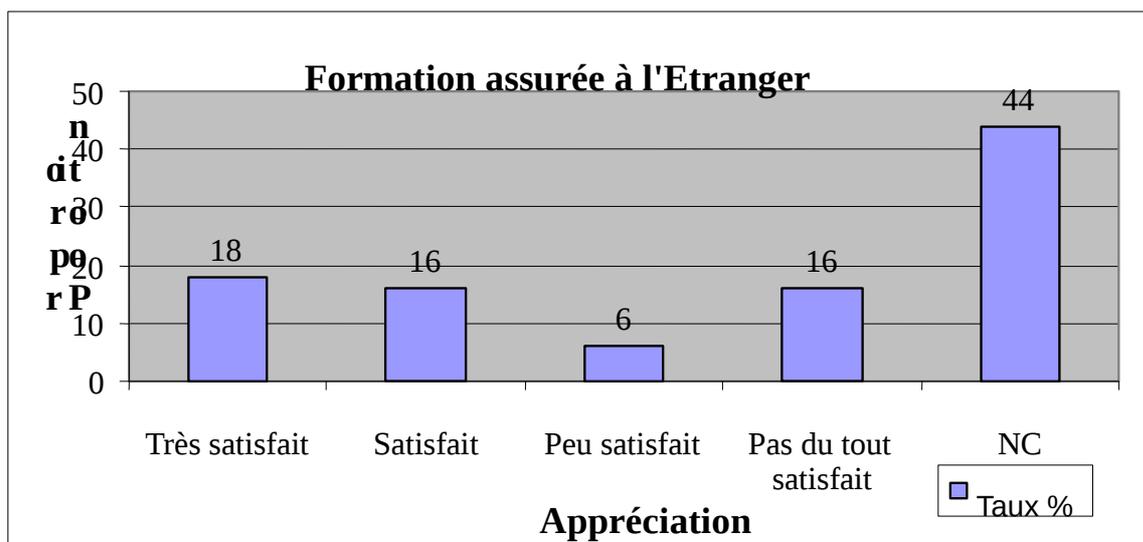
Pour le tableau 31, 42 % sont satisfait de cette Formation,

**Question 32 : Que pensez vous de la formation assurée à l'étranger ?**

**Tableau 32 : Formation assurée à l'étranger**

Appréciation	Fréquence	Taux %
Très satisfait	9	18
Satisfait	8	16
Peu satisfait	3	6
Pas du tout satisfait	8	16
NR	22	44
<b>Taux %</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Graphique relatif N° 32 :



Commentaire des Tableaux 32 :

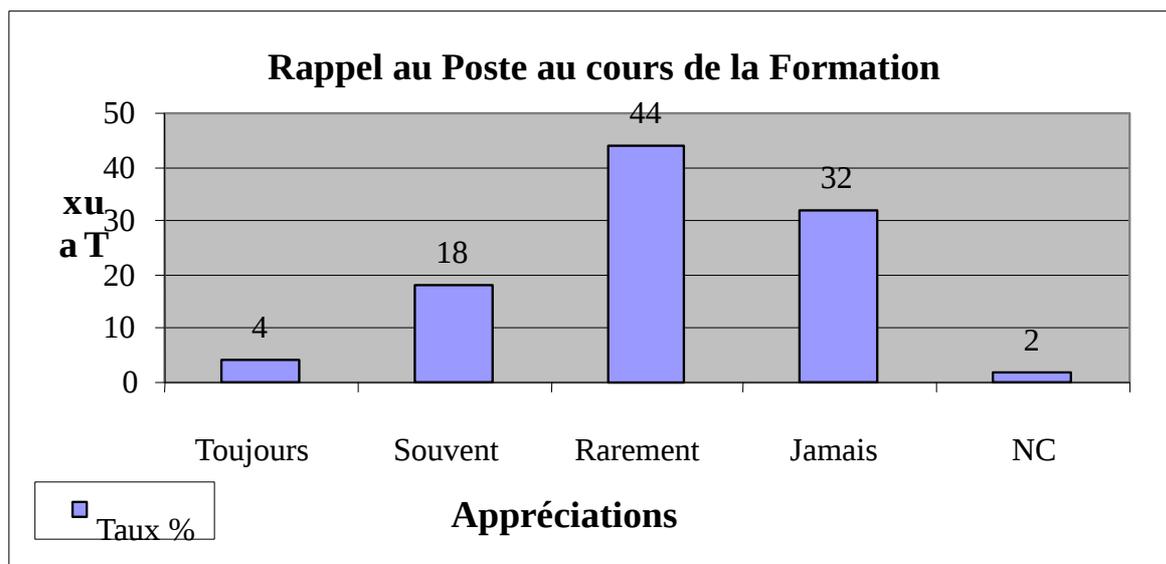
En revanche, les Formation assurée à l'étranger enregistre un taux de 44 % qui ne répond pas à cette question, par contre 18 % trouve que la Formation à l'étranger est très satisfaisantes vu le développement technologique, et les moyens pédagogiques utilisés. Mais le problème c'est que pas tout le personnel part en Formation à l'étranger, elle est limitée.

**Question 33 :** est ce qu'il vous est arrivé que votre supérieur vous rappelle au poste, alors que vous êtes en formation ?

**Tableau 33 :** Rappel au poste au cours de la formation

Appréciation	Fréquence	Taux %
Toujours	2	4
Souvent	9	18
Rarement	22	44
Jamais	16	32
NC	1	2
<b>Taux</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Graphique relatif N ° 33 :**



Commentaire du tableau 33 :

Un taux de 44 % des agents formés, affirment que rarement ils sont rappelés par leurs supérieur au poste alors qu'ils sont en Formation, vérifié auprès des réponses données aux questions 26 durée de Formation, et la question 29 s'il est satisfait de la Formation assurée au niveau de l'organisme.

**Question 34 :A quel endroit aimeriez vous suivre les formations ?**

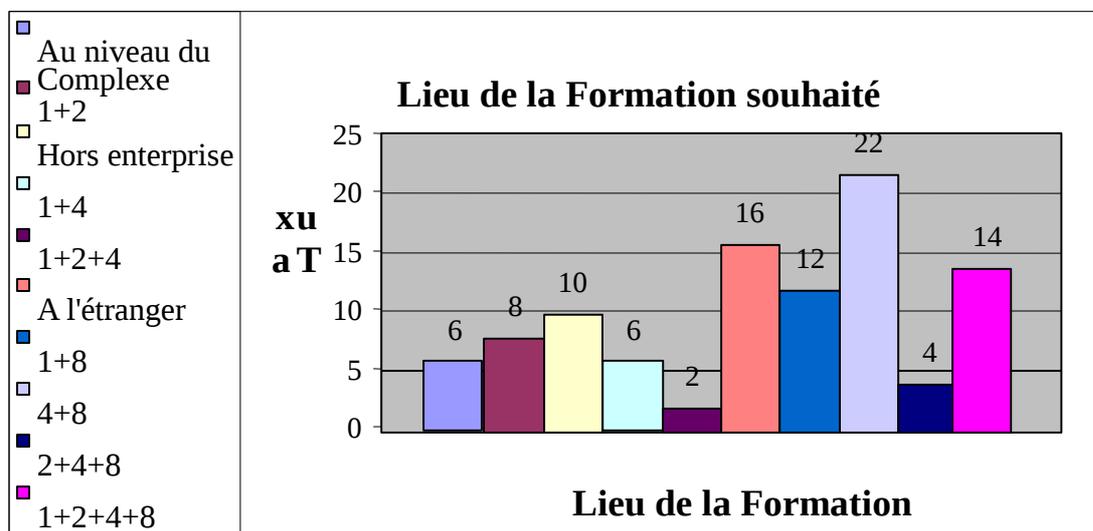
*(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)*

**Tableau 34 : Lieu de formation souhaité**

Lieu de Formation	Fréquence	Taux %
Au niveau du complexe	3	6 %
1+2	4	8 %
Hors entreprise	5	10 %
1+4	3	6 %
1+2+4	1	2 %
A l'Etranger	8	16 %
1+8	6	12 %
4+8	11	22 %

2+4+8	2	4 %
1+2+4+8	7	14 %
<b>Taux</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Graphique relatif N° 34 :**



Commentaire du Tableau 34 :

22 % préfère suivre des Formation hors Entreprise et à l'étranger, raison pour laquelle ses agents peuvent côtoyer des personnes qui n'appartiens pas au même milieu professionnel, aussi pour leurs permettre d'enrichir leurs connaissances, ont apportant de nouvelle vision et des méthodes de travail différentes à celles appliquées au sein de l'organisme.

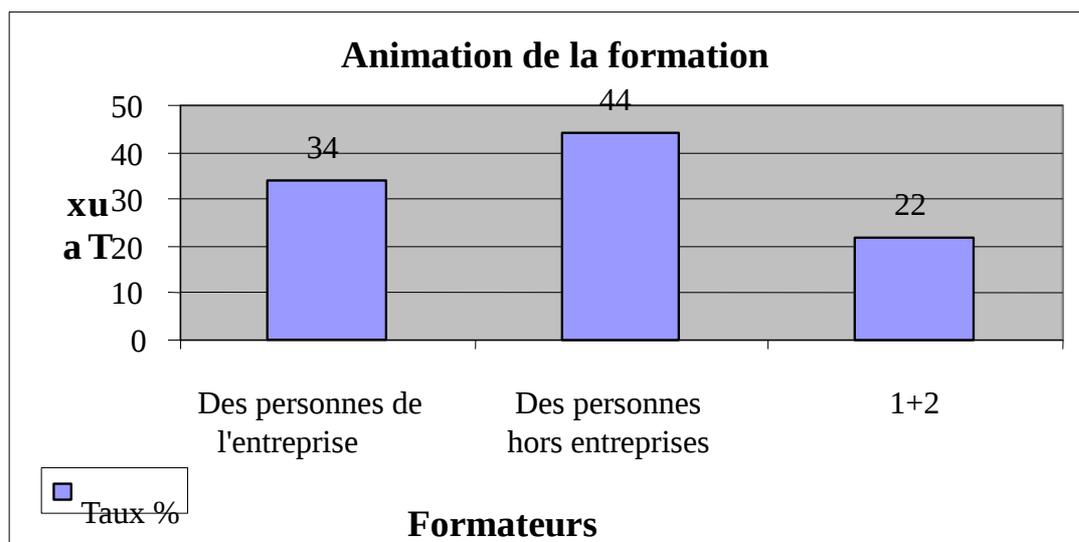
**Question 35 :** Généralement préféreriez vous qu'une formation soit animée par :

(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)

**Tableau 35 : Animation de la formation**

Préférences	Fréquence	Taux %
Des personnes de l'entreprise	17	34
Des personnes hors entreprises	22	44
1+2	11	22
<b>Taux</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Graphique relatif N ° 35 :**



Commentaire du Tableau 35 :

44% préfère une Formation soit animés par des personnes Hors Entreprises, pour qu'ils puissent les apportés plus d'information et de différentes informations par rapport à celles Formés par des personnes de l'entreprise. Les personnes Hors Entreprises ont une autre approches de la Formation du développement, il y a un échange de savoir, de savoir faire et d'expérience.

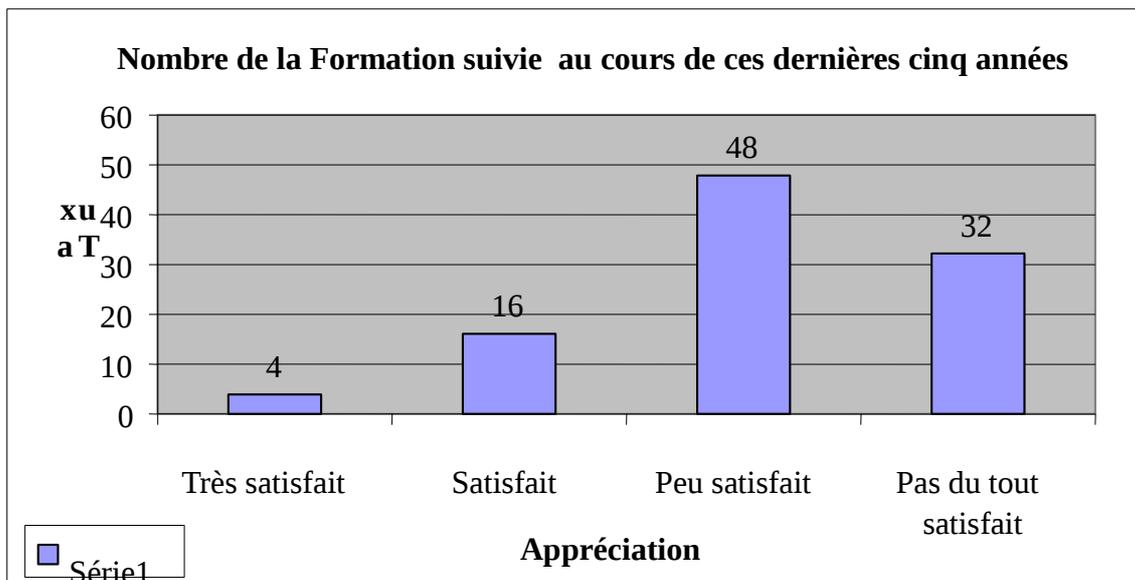
Pour les 34 % qui préfères des personnes de l'entreprise à leurs avis c'est des hommes de terrain, possédant un savoir faire pratique, donc efficace et qui ont une bonne connaissance des installations et des procédés.

**Question 36 : Etes vous satisfait du nombre de formations que vous avez suivies ces dernières cinq années ?**

**Tableau 36 :** *Nombre de la Formation suivie au cours de ces dernières cinq années*

Appréciation	Fréquence	Taux %
Très satisfait	2	4
Satisfait	8	16
Peu satisfait	24	48
Pas du tout satisfait	16	32
<b>Taux</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Graphique relatif N° 36 :**



Commentaire du Tableau 36 :

80% (48% + 32%) affirment l'insatisfaction du nombre de Formation assurée ces dernières cinq années, l'agent cherche toujours à collecter de nouveaux information, aller plus loin dans le savoir, il part rarement en formation.

**Question 37 : Citez trois points que vous considérez comme points forts des formations assurées aux niveaux de votre organisme :**

- Formation sur les systèmes existants
- Moyens matériels utilisés lors de la formation
- Formation appliquer directement sur site
- Choix du thème
- Programmation et organisation
- Moyens pédagogiques

- Encadrements
- Documentation
- Formation adéquate aux postes c'est-à-dire selon le besoin du complexe

**Question 38 :** Cités trois points des formations assurées au niveau de votre organisme, que vous jugez nécessaires d'être améliorés :

- Durée de la Formation
- Choix de la période de la Formation
- Des animateurs spécialisé en la matière
- Suivi après Formation
- Le nombre de Formation

**Question 39 :** Citez trois points que vous considérez comme points forts de la formation assurée en entreprise :

- Organisation
- Lieu de Formation
- Plus de Connaissance professionnelles
- Encadrement

**Question 40 :** Cités trois points de la formations en entreprise, que vous jugez nécessaires d'être améliorés :

- Thèmes de Formation
- Homogénéité des groupes
- Durée de Formation
- Documentation
- Transport

**Question 41 : Citez trois points que vous considérez comme points forts de la formation assurée hors entreprise :**

- Echange d'expérience
- La prise en charge
- L'organisation
- Changement du cadre de travail

**Question 42 : Cités trois points de la formations hors entreprise, que vous jugez nécessaires d'être améliorés :**

- Moyens Matériels
- Thèmes de Formation
- Nombre de place

**Question 43 : Citez trois points que vous considérez comme points forts de la formation assurée à l'étranger :**

- L'accueil
- Cadre de travail agréable
- Ouverture d'esprit, vision plus large
- Contacte de spécialistes de divers domaines des différents entreprises de la même ou différente activité que l'Aval GL2/Z

**Question 44 : Cités trois points de la formations à l'étranger, que vous jugez nécessaires d'être améliorés :**

- La Formation est souvent inadaptée avec la durée.
- Communication difficile (Langue)
- Eviter de Formés que certains agents ; risque grave de créer une certaine lutte entre les agents de même spécialité.

### **Fiche d'évaluation des Séminaires**

#### **1 - Par quels moyens avez-vous été informés de la tenue de ce séminaire ?**

La plus part des agents ont bénéficié des séminaires par la demande de leurs hiérarchies et la Direction des Ressources humaines, 30 % DRH, 28 % Par voie Hiérarchiques, 42 % autres (messagerie par exemple), cette réponse confirme la question déjà posé au questionnaire la question N° 11.

DRH	30 %
Vois Hiérarchique	28%
Autre	42%
<b>Taux</b>	<b>100%</b>

**2 - S'agit il de votre premier séminaire de l'année en cours ?**

On a enregistré un départ au Séminaires plus que d'autres types de Formation

**3/- Avez-vous été satisfait du contenu du séminaire ?**

La totalité a répondu par beaucoup 75 %

**4/ - En quelque lignes, pouvez vous nous informer de l'apport de ce séminaire par rapport à votre activité :**

Ces Formation ont toujours était un impact positif pour améliorer leur connaissance, avoir de nouvelles procédures en ce qui concerne l'activité et l'exercer directement au niveau de l'entreprise. C'est une Formation bénéfique.

**5/- Pour nous permettre d'apprécier cet organisme, l'organisateur de votre séminaire, pouvez vous nous citer les points forts et les point faibles :**

Point Fort : l'Organisation, niveau supérieur de l'animateur, la communication, lieu très adaptés

Point Fiabiles : pas de réponse.

A partir des résultats obtenus, nous pouvons avancer ce qui suit :

- La majorité des agents Formés ont été satisfaits sur tous les plans.
- Quelques imperfections auxquels il faut remédier.

En effet, sur le plan d'identification de besoin de Formation, il est apprendre en considération les propres souhaits de l'agent exprimés sur la fiche d'appréciation, néanmoins l'identification

des besoin de Formation par le supérieur était toujours juste et convenable au besoin réel de formation, constat confirmé par les Formés eux-mêmes lors de nos entretiens et les réponses collectées par le biais du questionnaires où tout les Formés étaient satisfaits de la Formation. Formation qui les a aidé ou permis d'acquérir des connaissances et perfectionner leurs qualifications Professionnelles et a mieux maîtriser leurs tâches et objectifs.

Impact de la Formation sur les performances des agents Formés reste Satisfaisant. Réponse confirmée par le chef de département et le chef de service de formation, car ils sont devenus plus performants et qualifiés. Ces agents sont généralement ceux qui possèdent un niveau d'instruction élevé.

Cette première catégorie a eu la chance de découvrir l'importance de la Formation pour l'épanouissement de l'agent, et à la pleine utilisation de ses capacités en tant que facteur productif et en tant que citoyen au sein de la collectivité.

Il y a aussi une deuxième catégorie pour qui la Formation n'a rien pu apporter. cette catégorie comprend ceux qui ont un niveau d'instruction jugé moins élevé ou faible, ils sont démotivés.

Ils sont gagnés et/ou envahis par le sentiment d'infériorité et d'être délaissés par le service Formation du Complexe, elle ne viserait qu'à élever la prime de rendement collective.

Le département DRH du complexe GL2/Z a récemment élaboré un support spécifique pour évaluer les actions de Formation aussi bien internes qu'externes.

Le stagiaire exprime son sentiment sur la qualité du produit stage et de l'animateur. (Voir fiche d'évaluation en annexe)

La formation des agents et/ou cadres de l'entreprise est souvent synonyme de rentabilité quant ces derniers sont utilisés à bon escient.

A ce titre, la formation agents et/ou cadres au sein et/ou hors entreprise se traduit par :

- Maîtrise de l'outil de production
- Moderniser l'outil de production et l'adapter, si cela est permis, aux exigences de l'heure.
- Un encadrement et exécutants qualifiés et performants
- Collecte et maîtrise de l'information qui permet la rapidité de l'intervention ainsi qu'assurer l'efficacité. Gagner du temps.
- Amélioration tant qualitative que quantitatives de la production et/ou de la prestation de service.
- Transfert du savoir faire et des nouvelles connaissances par le formé par des professionnels aux autres de son entreprise. Ce qui permet souvent de former cadres et agents de l'entreprise par celui qui vient d'être formé. Le formé se transforme en formateur.

# **CONCLUSION GENERALE**

A partir de l'instant où l'entreprise a découvert que la variable ressource humaine est incontournable, il s'est posé le problème de la performance.

Cette dernière est à prendre en considération en élaborant des projet de changement et de modernisation technologique, économique et managériale. Ce problème de performance ne peut être résolue que par le biais d'une formation efficace.

En effet, dans le passé, les organisations engageaient ou donnaient des promotions à des personnes qui s'intégraient parfaitement dans la tâche pour laquelle il est engagé.

Aujourd'hui, avec les changements fréquents et significatifs qui surviennent dans l'univers de la gestion, autant que dans celui de la technique, les organisations offrent de plus en plus une gamme de programmes de formation pour s'assurer de l'adéquation entre les habiletés des personnes et les exigences des emplois.

De ce fait, le modèle de formation doit tenir compte de deux catégories de résultats : **les acquis** (connaissances, habiletés et attitudes) et leur rétention et **le transfert des acquis** dans le milieu de travail et leur maintien.

En effet, le profil des formés est constitué de l'ensemble de leurs connaissances, de leurs habiletés, de leurs attitudes ainsi que de leur motivation à apprendre. Ce profil est important parce qu'il permet de déterminer le besoin ou non de formation, il permet d'élaborer un programme adéquat de formation et de fixer des résultats attendus.

Le profil d'un formé détermine le besoin ou non de formation. Si une personne est suffisamment qualifiée pour un poste particulier, elle n'a pas besoin de formation supplémentaire.

Par ailleurs, il n'est pas rare que les individus démontrant les meilleures performances se retrouvent dans des programmes de formation conçus pour un groupe d'employé moins performants. Le programme de formation ne correspond pas toujours au profil du formé. Une bonne connaissance de ce profil permettra d'élaborer des programmes de formation adaptés. Un formateur, qui fait face à des individus qui considèrent que le programme de formation est inadéquat, aura fort à faire pour motiver le groupe. Il devra concentrer ses premiers efforts sur la motivation des participants à la formation.

Les formés sont directement responsables des résultats de la formation par leur compétence individuelle mais aussi par leur motivation.

Bien qu'un programme bien élaboré et le support adéquat dans l'environnement de travail soient des éléments importants à la réussite de l'opération, la bonne connaissance du profil de l'agent à former demeure un élément déterminant.

De ce fait, le succès d'un programme de formation est aléatoire lorsque le profil est méconnu.

Les participants motivés chercheront les outils adéquats pour améliorer leur performance.

Jusqu'à ce que l'importance de la formation soit intégrée dans le système de valeurs de l'individu, il apprendra peu et les résultats seront peu définitifs.

Les programmes de formation n'amènent pas uniquement de nouvelles connaissances, mais produisent des résultats remarquables aussi sur les facteurs humains que sont la satisfaction, la confiance en soi, la capacité de travailler en équipe, et l'amélioration de la compétence.

Un programme ayant des objectifs précis pourra communiquer et développer de nouvelles habilités ou modifier des attitudes, mais il pourra en plus motiver les employés à améliorer leur compétence.

Cependant, lorsque l'information est considérée comme suffisamment fiable, l'interprétation des résultats peuvent commencer.

Elle consiste tout d'abord à juger du caractère satisfaisant ou non satisfaisant des résultats obtenus.

Le cas de notre étude où les résultats étaient du caractère satisfaisant, définit en terme d'efficacité de son analyse de besoin à l'évaluation de la formation en référant au objectif de départ.

Selon Guy LE BOTERF, ***le professionnel sait gérer des situations professionnelles complexes***, dans ce cas là la bonne gestion de la formation peut améliorer la rentabilité de l'entreprise, à condition d'avoir un bon gestionnaire de formation.

Ceci nous renvoie à notre problématique d'étude où on constate que la formation et son impact dans le développement de l'Entreprise dû à la vigilance des responsables de formation au niveau du recensement des besoins à l'application d'une politique de formation appropriée.

A cet effet, les gains résultants de la formation se résument dans l'effort fourni par l'employeur formé où il est mieux préparé à aider l'organisme à atteindre ses objectifs.

C'est ainsi qu'il est plus productif, il est davantage motivé, l'employé bien formé exige moins de supervision, il est en mesure de gérer et d'améliorer les nouveaux programmes et l'organisme réussit mieux à attirer des employés et les fidéliser.

Par ailleurs, nos hypothèses de recherche selon laquelle la bonne identification des besoins en matière de Formation est le résultat de la satisfaction des agents Formés et l'impact de la Formation qui dépend de l'évaluation et la validation de la Formation sont vérifiées, puisque notre enquête nous a permis de respecter les principes opérationnels de bases, de la définition des objectifs et l'identification des besoins aux évaluations des résultats.

En effet, conclure à notre sens, ne veut pas dire surtout dans une recherche, clôturer un travail, bien au contraire marquer une prise de recul pour dégager les éléments essentiels de ce que nous considérons comme une première étape d'un travail théorique et pratique inachevé sur l'impact de la formation dans l'entreprise. Etape qui nécessitera une suite en dégageant des horizons des questions nouvelles à cette problématique qui est la notre.

- Comment bâtir une formation dont le succès est assuré ?
- Est-ce que la validation de la formation peut mesurer la réussite de l'action formation dans l'entreprise ?

## **Tables des Matières**

**INTRODUCTION GENERALE.....5**

**CHAPITRE I :La Gestion des Ressources Humaines .....9**

**Section 01 : L'évolution de la Gestion des Ressources Humaines.....11**

1 – Rapport entre Gestion du Personnel et Gestion des Ressources Humaines.....13

2 - Les principales approches en matières d'organisation du travail.....14

3 - Le cadre général de la Gestion des Ressources Humaines.....21

4 - Définition de la Gestion des Ressources Humaines.....23

**Section 02 : Approche globale et structurelle de la Gestion des Ressources**

**Humaines.....25**

1 - La fonction Gestion des Ressources Humaines.....27

2 - Le lien entre la formation et les activités de bases de la Gestion des Ressources  
Humaines.....29

3 - Les objectifs de la Gestion des Ressources Humaines .....30

4 - Rôles des Ressources Humaines dans le management général .....31

**CHAPITRE II : Généralité sur la Formation.....34**

**Section 01 : L'Evolution de la formation .....36**

1 – Définition de la Formation.....39

2 - Le Système de la Formation.....40

3 - La Fonction de Formation dans l'Entreprise.....41

4 - Types de Formation.....43

**Section 02 : Pourquoi la formation ?.....45**

1 - les Objectifs de la Formation.....46

2 - les différents action de Formation.....47

3 – les enjeux de la Formation.....48

4 – Rôles et responsabilités des acteurs de la Formation.....50

**CHAPITRE III : La Gestion et le suivi de la Formation.....55**

**Section 01 : Politique et besoins de formation.....57**

1 - Principe de base de la politique de formation.....59

2 - Les composantes de la politique de formation.....60

3 - Stratégie de la Formation.....65

4 - Les trois niveaux d'analyses des besoins.....68

**Section 02 : Plan de Formation et Evaluation.....82**

1 - Les besoins du plan de formation.....83

2 – Création et gestion d'un plan de formation.....84

3 - Elaboration d'un Plan de Formation .....86

4 - Les niveaux d'évaluation de la formation.....90

5 – Bilan Social.....97

6 – Source de Financement de la Formation Continue et la Formation par l'Apprentissage ...

.....119

## **CHAPITRE VI :Développement de la formation au sein de l'Activité AVAL**

**GL2/Z .....129**

**Section 01 : Présentation générale du complexe AVAL GL2/Z .....131**

1 – Système d'organisation.....135

2 –Présentation du département ressource humaine..... 136

**Section 02 : Service formation de l'activité AVAL GL2/Z .....137**

1 - Les types de formations.....140

3 – Les Tâches accomplies par le Service Formation.....144

4 – Plan de Formation et Evaluation .....145

<b>CHAPITRE V : Enquête Sur l'impact de la formation au sein du complexe GL2/Z.....</b>	<b>153</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'échantillon.....</b>	<b>155</b>
1 – Composition de l'échantillon selon l'âge.....	155
2 – Composition de l'échantillon selon le sexe.....	156
3 – Composition de l'échantillon selon l'ancienneté à SONATRACH.....	157
4 – Composition de l'échantillon selon l'ancienneté au poste Actuel.....	158
5 – Composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	159
6 – Composition de l'échantillon selon le niveau de responsabilité.....	160
<b>Section 02 : Traitement des données.....</b>	<b>161</b>
1- Présentation des 30 questions qui reste a traités et analysés.....	161
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>201</b>
<b>LISTES DES TABLEAUX.....</b>	<b>211</b>
<b>LISTES DES FIGURES.....</b>	<b>213</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>214</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>218</b>

## Listes des Tableaux :

Tableau 1	Comparaison entre la théorie X et la théorie Y.....	20
Tableau 2	: l'évolution des salariés formés.....	153
Tableau 3	: Composition de l'échantillon selon le sexe.....	158
Tableau 4	: Composition de l'échantillon selon l'ancienneté à la SONATRACH.....	159
Tableau 5	: Composition de l'échantillon selon l'ancienneté au poste Actuel.....	160
Tableau 6	: Composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	161
Tableau 7	: Composition de l'échantillon selon la catégorie Socioprofessionnelle .....	162
Tableau 8	: Connaissance réglementaire en matière de Formation.....	163
Tableau 9	: rôle de la structure chargée de la formation.....	167
Tableau 10	: Nombre de formation Filière suivi durant les cinq dernières années : .....	168
- A la demande de votre hiérarchie	Tableau 11 : Demande de formation.....	171
Tableau 12	: La prise en considération des souhaits de formation .....	173
Tableau 13	: Consultation des besoins en formation.....	174
Tableau 14	: Appréciation sur la Formation suivie .....	175
Tableau 15	: L'après formation .....	176
Tableau 16	: L'importance de la formation.....	177
Tableau 17	: Le suivi après Formation.....	178
Tableau 18	: Formation et exigence du poste de travail.....	179
Tableau 19	: Mise en application de la formation.....	180
Tableau 20	:L'Apport de la formation.....	181
Tableau 21	: Attente et besoin professionnel de la formation.....	182
Tableau 22	: la motivation de la formation .....	183
Tableau 23	: L'effet de la Formation.....	184
Tableau 24	: La formation sur le plan pédagogique :.....	185
Tableau 25	: Appréciation sur les moyens pédagogiques utilisés : .....	186
Tableau 26	: Durée et rythme du programme de la formation .....	187
Tableau 27	: Nombre des participants à la formation.....	188
Tableau 28	: L'homogénéité des participants à la formation.....	189
Tableau 29	: Appréciation sur la formation assurée au niveau du complexe .....	190
Tableau 30	: Formation en Entreprise .....	191
Tableau 31	: Formation Hors entreprise .....	192
Tableau 32	: Formation assurée à l'étranger .....	193
Tableau 33	: Rappel au poste au cours de la formation .....	194
Tableau 34	: Lieu de formation souhaité .....	195
Tableau 35	: Animation de la formation .....	196
Tableau 36	: Nombre de la Formation suivie au cours de ces dernières cinq années.....	197

## **Listes des Figures :**

Figure 1 : Objectif de la Gestion des Ressources Humaines.....	31
Figure 2 : les trois parties de la politique de la formation .....	59
Figure 3 : ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION.....	89
Figure 4 : Les trois niveaux d'évaluation de la formation .....	90
Figure 5 - ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL2/Z :.....	135
Figure 6 : organigramme du DRH.....	138
Figure 7 : Organigramme du service Formation .....	141

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages :

- ALBOU. P (1999), *Problèmes Humains de l'Entreprise :*  
*Les Relations Humaines*, Edition DUNOD
- BENOIT. L, CATTIN, POIROUX. D (1991), *Les dirigeants en*  
*Formation continue, Enjeux e Stratégie*, Edition, EYROLLIS
- BERNOUX. P (1985), *La Sociologie des Organisations*, Edition Du Seuil
- BESSEYR DES HORTS. CH (1990), *Gérer les Ressources Humaines,*  
*dans l'Entreprise*, Edition d'organisation.
- BOUTOU. O (2003), *Investir dans son Personnel*, Edition AFNOR
- CADIN. J, GUERIN. F, PIGEYRE. F (1997), *Gestion des Ressources*  
*Humaines, pratiques et éléments de théories*, Edition DUNOD.
- CADIN. J, (1988), *Gestion des Ressources Humaines*,  
Edition Berger- Levrault
- CHARLES.C, DEYRIEUX.A (1991), *La Formation dans l'Entreprise,*  
Edition Delmas
- CHAUCHARD. J.L (2003), *Construire le Plan de Formation d'une*  
*équipe*, Edition d'organisation
- CHEVALIER. A, BLONDIN, SEKIOU, PERETTI, FABI (2001),  
*Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck

- CITEAU. J.P (2000), Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques, 3<sup>ème</sup> Ed. Edition Dalloz
- CLAUDE. J.F (1995), Evaluation de la Formation et Performance de l'Entreprise, Diagnostic de l'Entreprise, Edition Liaisons
- DARBELET. M, LAUGINIE. J.M (1986), Economie d'Entreprise, Edition Fou Cher
- DAYAN. A, (2002), Manuel de Gestion, Edition ELLIPSES
- DIETRICH. A, F.PIGEYRE (2005), Gestion des Ressources Humaines, Edition la Découverte
- DOLAN. S.L, T. SABA, S.E. JACKSON, R. SCHULLER (1997), La Gestion des Ressources Humaines : Tendances, Enjeux et Pratiques Actuelles, édition d'Organisation
- ERAY. P (1999), Précis de Développement des Compétences : Concilier Formation et Organisation, Edition Liaison
- FLÜK. C (2002), Acte de Conférence Euromaghrébine Compétences et Performances : une Alliance Réussie, édition Démos
- LE BOTERF. G (2000), Construire les Compétences Individuelles et Collectives, Edition d'Organisation
- LE MOINE. C (2005), Se Former Au Bilan de Compétence, édition DUNOD

- LOUART. P (1993), Gestion des Ressources Humaines « les Enjeux d'une Politique de Formation », Edition Eyrolles
- MARTORY. B, D.C. ROZET (2001), Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances, Edition Dunod
- MEIGNANT. A (2003), Manager la Formation, Edition Liaisons
- NOYE. D (2002), Manager Les Performances, Edition INSEP Consulting
- PARMENTIER. CH (2003-2005), L'essentiel de la Formation, Préparer, Animer, Evaluer, Edition d'Organisation
- PERETTI. J.M (1994), Ressources Humaines et Gestion du Personnel, Edition Vuilbert.
- PERETTI. J.M (1996) Tous DRH, Edition d'Organisation
- PUJOL. M.D (2000-2003), Ressources humaines, La Boites à Outils de l'Entrepreneur, édition d'organisation
- SCHEID. J.C (1990), Les Grand Auteurs En Organisation, Edition DUNOD
- SIMON. Y, P. JOFFRE (2002), Encyclopédie de Gestion, Edition Economica
- J .SOYER (1999), Fonction Formation, Edition d'Organisation
- D. STEPHANY (2003), Développement Durable et Performance de l'Entreprise de Demain, édition LIAISONS

# **ANNEXE N°1**

## **Le Questionnaire**

**Mme MAOUCHE Fatna Malika**

**2<sup>ème</sup> Année Magister**

**Management des Ressources Humaines**

**A**

**L'attention des personnels ayant bénéficié d'une formation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise durant leur carrière**

**OBJET :Préparation du Mémoire de Magister**

Dans le cadre de la préparation du mémoire de magister option Management des Ressources Humaines, je vous serais grée de bien vouloir participer par le biais de vos réponses objectives au questionnaire que je vous propose de remplir, et ce en vue d'analyser la formation et son apport aux agents du complexe GL2/Z.

Mon projet d'étude à pour thème : « *L'IMACT DE LA FORMATION DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE* », sous la direction du Professeur B. CHOUAM.

Votre collaboration est d'un apport important pour la finalisation de mon travail de recherche. Les informations que nous collectons doivent servir uniquement au travail de recherche et aucune autre utilisation ne sera prise.

Soyez assurés que les règles d'anonymat seront préservées.

Je vous remercie de votre collaboration, et vous prie d'agréer, l'expression de mes salutations distinguées.

## **QUESTIONNAIRE**

### **1/ - Âge :**

25 ans et moins  35 -39 ans

25 – 29 ans  40 – 44 ans

30 – 34 ans  45 ans et plus

### **2/ Sexe :**

- Masculin  - Féminin

### **3/ - Etat Civil :**

- Marié (e)  - Divorcé (e)

- Célibataire  - Veuf (ve)

### **4/ - Ancienneté à la SONATRACH :**

- Moins de 5 ans  - de 10 à 19 ans

- de 05 à 09 ans  - de 20 ans et plus

### **5/ - Ancienneté au poste actuel :**

- Moins de 02 ans  - De 06 à 10 ans

- De 02 à 05 ans  - Plus de 10 ans

### **6/ - Niveau académique :**

- Moyen  - T.S - DEUA

- Secondaire  - Universitaire

### **7/ - Niveau responsabilité :**

- Cadre Supérieur  - Maîtrise

- Cadre  - Exécutant

**8/ - Connaissez vous les dispositions réglementaire en vigueur, en matière de formation (Règlement Intérieur, Politique Sonatrach) ?**

- Bien  - Vaguement   
 - Assez bien  - Pas du tout

**9/ - Dans le domaine de l'information, est ce que le rôle de la structure chargée de la formation vous semble :**

- Rempli  - Non rempli   
 - Peu rempli

**10/ - Combien de formation avez-vous suivies durant les cinq dernières années, et de quel type ? (Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)**

Type de formation	Nombre
Filière	
Consolidation	
Séminaire	
Formation à l'étranger	

**11/ - Avez-vous suivi des formations suite :**

*(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)*

- A un souhait exprimé par vous  - A la demande de DRH   
 - A la demande de votre hiérarchie

**12/ - Est-ce que vous pensez que les souhaits de formation que vous avez exprimés sur votre fiche d'appréciation sont pris en considération :**

- Toujours  - Rarement   
 - Souvent  - Jamais

**13/ - Etes vous consultés sur vos besoins en formation par votre hiérarchie ?**

- Toujours  - Rarement   
 - Souvent  - Jamais

**14/ - De manière générale êtes vous satisfait des formation que vous avez suivies ?**

- Très satisfait  - Peu satisfait

- Satisfait  - Pas du tout satisfait

**15/ - Les formations vous ont-elles aidés à acquérir des connaissances et perfectionner vos qualifications professionnelles ?**

- Toujours  - Rarement

- Souvent  - Jamais

**16/ - La formation vous a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches ou objectifs ?**

- Toujours  - Rarement

- Souvent  - Jamais

**17/ - y a-t-il un suivi après formation qui se fait par votre hiérarchie ?**

- Oui  - Non

Si oui, par qui ?

.....

**18/ - Ces formations ont-elles répondu aux exigences de votre poste de travail ?**

- Toujours  - Rarement

- Souvent  - Jamais

**19/ - Appliquez vous les connaissances acquis lors des formations dans vos activités ?**

- Toujours  - Rarement

- Souvent  - Jamais

Si jamais, pourquoi ?

.....

**20/- Attendez vous d'une formation qu'elle vous apporte :**

(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)

-Une promotion ?

- Une meilleure maîtrise de votre poste de travail ?

Autres attentes, précisez :

.....

**21/ - La formation a-t-elle répondu à vos attentes et besoins professionnels ?**

- Toujours

- Rarement

- Souvent

- Jamais

**22/ - Est-ce que pour vous, la formation est un moyen motivant ?**

- Toujours

- Rarement

- Souvent

- Jamais

**23/ - La formation, vous encourage t-elle à doubler d'efforts pour mieux réaliser vos taches ou objectifs ?**

- Toujours

- Rarement

- Souvent

- Jamais

**24/- Quelle appréciation faites vous de l'animation de la formation sur le plan pédagogique ?**

<i>Pédagogie</i>	<i>Méthodique</i>	<i>Acceptable</i>	<i>Incohérente</i>
Au niveau du complexe			
En entreprise (à l'extérieur du complexe)			
Hors entreprise			
Formation à l'étranger			

**25/ - les moyens pédagogiques utilisés étaient :**

<i>Moyens Pédagogiques</i>	<i>Adaptés</i>	<i>Peu adaptés</i>	<i>Inadaptés</i>
Au niveau du complexe			
En entreprise			
Hors entreprise			
Formation à l'étranger			

**26/ - la durée de la formation est-elle convenable avec le rythme et le programme ?**

	<i>OUI</i>	<i>NON</i>
Au niveau du complexe		
En entreprise		
Hors entreprise		
Formation à l'étranger		

**27/ - Le nombre de participants aux formations était :**

<i>Nombre de participants</i>	<i>Trop élevé</i>	<i>Approprié</i>	<i>Faible</i>
Au niveau du complexe			
En entreprise			
Hors entreprise			
Formation à l'étranger			

**28/ - L'homogénéité des participants à la formation était :**

<i>Homogénéité des participants</i>	<i>Adaptés</i>	<i>Peu adaptés</i>	<i>Inadaptés</i>
Au niveau du complexe			

En entreprise			
Hors entreprise			
Formation à l'étranger			

**29/ - Que pensez-vous de la formation assurée au niveau de votre organisme ?**

- Très efficace                       - Peu efficace   
- Efficace                                       - Pas du tout efficace

**30/ - Que pensez vous de la formation assurée en Entreprise ?**

- Très satisfait                                       - Peu satisfait   
- Satisfait     - Pas du tout satisfait

**31/ - Que pensez vous de la formation assurée hors Entreprise ?**

- Très satisfait                                       - Peu satisfait   
- Satisfait     - Pas du tout satisfait

**32/ - Que pensez vous de la formation assurée à l'étranger ?**

- Très satisfait                                       - Peu satisfait   
- Satisfait     - Pas du tout satisfait

**33/ - est ce qu'il vous est arrivé que votre supérieur vous rappelle au poste, alors que vous êtes en formation ?**

- Toujours     - Rarement   
- Souvent     - Jamais

**34/- A quel endroit aimeriez vous suivre les formations ?**

*(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)*

- Au niveau du complexe                       - Hors entreprise   
- En entreprise     - A l'étranger

**35/ - Généralement préféreriez vous qu'une formation soit animée par :**

*(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)*

- Des personnes de l'entreprise

- Des personnes hors entreprises

Pourquoi ?

.....

**36/ - Etes vous satisfait du nombre de formations que vous avez suivies ?**

- Très satisfait  - Peu satisfait

- Satisfait  - Pas du tout satisfait

**37/ - Citez trois points que vous considérez comme points forts des formations assurées aux niveau de votre organisme :**

-

-

-

**38/ - Cités trois points des formations assurées au niveau de votre organisme, que vous jugez nécessaires d'être améliorés :**

-

-

-

**39/ - Citez trois points que vous considérez comme points forts de la formation assurées en entreprise :**

-

-

-

**40/ - Cités trois points de la formations en entreprise, que vous jugez nécessaires d'être améliorés :**

- 
- 
- 

**41/ - Citez trois points que vous considérez comme points forts de la formation assurées hors entreprise :**

- 
- 
- 

**42/ - Cités trois points de la formations hors entreprise, que vous jugez nécessaires d'être améliorés :**

- 
- 
- 

**43/ - Citez trois points que vous considérez comme points forts de la formation assurées à l'étranger :**

- 
- 
- 

**44/ - Cités trois points de la formations à l'étranger, que vous jugez nécessaires d'être améliorés :**

- 
- 
-

**Cette partie de questionnaire concerne uniquement les  
chefs de départements et les chefs de services :**

**1 – Les investissements en formation ayant concerné vos agents vous semblent-ils  
adéquats avec les besoins ressentis ?**

- Oui

- Non

**2- La formation améliore la qualification des agents et les rends plus performants à leurs postes de travail :**

- |            |                          |            |                          |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - Toujours | <input type="checkbox"/> | - Rarement | <input type="checkbox"/> |
| - Souvent  | <input type="checkbox"/> | - Jamais   | <input type="checkbox"/> |

**3- l'impact de la formation sur les performances des agents formés est :**

- |                |                          |                    |                          |
|----------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| - Excellent    | <input type="checkbox"/> | - peu satisfaisant | <input type="checkbox"/> |
| - Satisfaisant | <input type="checkbox"/> | - insuffisant      | <input type="checkbox"/> |

**4- Y a-t-il une évolution dans la maîtrise des taches ou objectifs des agents formés ?**

- |            |                          |            |                          |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - Toujours | <input type="checkbox"/> | - Rarement | <input type="checkbox"/> |
| - Souvent  | <input type="checkbox"/> | - Jamais   | <input type="checkbox"/> |

**5/- Suivez vous vos agents après la formation ?**

- |            |                          |            |                          |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - Toujours | <input type="checkbox"/> | - Rarement | <input type="checkbox"/> |
| - Souvent  | <input type="checkbox"/> | - Jamais   | <input type="checkbox"/> |

Comment ?

.....

**6/- Consultez vous vos agents sur leurs besoins en formation ?**

- |            |                          |            |                          |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - Toujours | <input type="checkbox"/> | - Rarement | <input type="checkbox"/> |
| - Souvent  | <input type="checkbox"/> | - Jamais   | <input type="checkbox"/> |

**7/- Le besoin en formation exprimé par vous, en tant que responsable de vos agents, est-il pris en considération par le département Ressources Humaines?**

- |            |                          |            |                          |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - Toujours | <input type="checkbox"/> | - Rarement | <input type="checkbox"/> |
| - Souvent  | <input type="checkbox"/> | - Jamais   | <input type="checkbox"/> |

**8/- Est que vous êtes consultés lors de l'élaboration du plan formation ?**

- |            |                          |            |                          |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - Toujours | <input type="checkbox"/> | - Rarement | <input type="checkbox"/> |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|

- Souvent  - Jamais

**9/- Vous arrive t'il de rappeler au poste un de vos agent en formation ?**

- Toujours  - Rarement

- Souvent  - Jamais

Pourquoi ?

.....

**10/- Généralement, est ce que la formation atteint son objectif initial ?**

- Oui  - Non

**11/- Est-ce que vous faites des bilans des actions de formation en mettant en relief les performances de vos agents avant et après formation?**

- Oui  - Non

Si oui, quels sont les paramètres de mesures que vous utilisez ?

.....

.....

**12/- Quel est votre avis sur les efforts consentis par le complexe en matière formation techniques ?**

- Considérables  - Peu satisfaisant

- Satisfaisants  - Insuffisants

**13/- Globalement, est ce que les efforts en formation consentis par le complexe vous semblent avoir un impact sur les performances générales du complexe ?**

- Impact considérables  - Impact peu satisfaisant

- Impact satisfaisants  - Aucun impact



# **ANNEXE N° 2**

## **Formulaire d'Evaluation**

### **FICHE D'EVALUATION DE SEMINAIRE**

**1/- Par quels moyens avez-vous été informés de la tenue de ce séminaire ?**

.....

**2/- S'agit il de votre premier séminaire de l'année en cours ?**

.....

**3/- Avez-vous été satisfait du contenu du séminaire ?**

Beaucoup

Moyen

Passable

**4/ - En quelque lignes, pouvez vous nous informer de l'apport de ce séminaire par rapport à votre activité :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5/- Pour nous permettre d'apprécier cet organisme, l'organisateur de votre séminaire, pouvez vous nous citer les points forts et les point faibles :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# **ANNEXE N° 3**

## **Tableau de Bord Formation**

**ANNEXE N°4**

**Ratios de la Gestion**

**Des Ressources Humaines**

**ANNEXE N°4**

# **Aspect Juridique De la Formation**

## **Les Aspects Légaux & Réglementaires**

### **De la formation Professionnelle et de l'apprentissage**

L'objectif est d'avoir une connaissance pratique de la législation régissant la formation professionnelle et l'apprentissage :

- le décret n°64-214 du 3 août portant obligation aux entreprises de posséder un service de formation professionnelle et de promotion ouvrière ;

- l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971, relative à la gestion des sociétés nationale, énonce à l'article 17 « que le travailleur à droit à la formation professionnelle et la promotion socioculturelle ». Elle crée en outre parmi les commissions du personnel et de la formation, devant participer à l'élaboration des programmes de formation

« Art 53. »

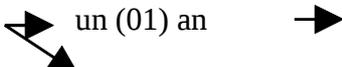
Par ailleurs, l'ordonnance n° 75-31 du 29 avril 1975 relative au code du travail consacre toute une division du texte à la formation professionnelle (art 111 à123). Il est stipulé notamment que « tout travailleur à droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion professionnelle. (art113), et que les travailleurs bénéficiaires de stage de formation ont droit à un congé – éducation et formation (art 118 alinéa 2).

Le statu général du travailleur (SGT) adopté par le législateur en 1978(loi n° 78-12 du 5 Août 1978) et devant s'appliquer à tous les travailleurs quel que soit leur secteur d'activité, met également en évidence les dispositions relatives à la formations (article 171 à 179). Il donne une dimension nouvelle à la formation en la déclarent expressément comme facteur de promotion sociale et professionnelle « et garant du développement économique du pays » (Art 171)

Le décret n° 80-17 : les conditions de mise en œuvre de la formation et du perfectionnement à l'étranger.

La loi 81-07 du 27 juin 1981, modifiée et complétée, relative à l'apprentissage.

l'apprentissage est un mode de formation professionnelle théorique et pratique ayant pour but l'acquisition en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle initiale reconnue , permettant l'exercice d'un métier dans les divers secteurs de l'activité économique liés à la production de biens et de services .

Durée d'apprentissage       un (01) an      →      minimum

Trois (03) ans → maxima

**Décret n° 82.298 du 04.09.82 relatif à l'organisation, et au financement de la formation professionnelle en entreprise.**

Le décret n° 82-299 ; les modalités de sanction de la formation professionnelle

La loi n° 88-07 ; prévention sanitaire, sécurité et médecine du travail\$

Chapitre 4 : les règles générales en matières de formation et d'information

(art19-22)

La loi 90-11 ; les relations de travail (art 57-60).

Décret exécutif 98-149 fixant les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi 97-02, portant loi de finances pour l'année 1998 relatifs à la taxe de la formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage

Art 1<sup>er</sup> – Le présent décret a pour objet de fixer les conditions et modalités d'application des articles 55 & 56 de la loi n°97-02 du Ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage.

Art 2 – Sont soumis à la taxe de formation professionnelle continue, les organismes employeurs prévus les décrets n°82-298 et n°82-299 du 4 septembre 1982 susvisés. à l'exclusion des institutions et administrations publiques.

Art 3 – Sont soumis à la taxe d'apprentissage, les organismes employeurs prévus par la loi n°81-07 du 27 juin 1981, modifiée et complète, susvisée, à l'exclusion des institutions et administrations publiques.

Art 4 – Les taxes ci-dessus citées sont dues lorsque les employeurs visés aux articles 2 et 3 du présent décret n'ont pas consacré un montant au moins égal à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue, et un montant au moins égal à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

Art 5 – Les montants dus au titre des taxes susvisées sont déterminés selon l’effort consenti par les employeurs aux actions de formation professionnelle continue et d’apprentissage.

L’effort est apprécié en matière de formation professionnelle continue, d’après le volume horaire consacré à la formation par catégorie socio- professionnelle.

L’effort en matière d’apprentissage est apprécié d’après les quotas fixés par la loi n°81-07 du 27 juin 1981, modifiée et complétée, susvisée.

Les quotités sont déterminées par les services chargés de la formation professionnelle territorialement compétente dans les limites de 0,5% de la masse salariale annuelle pour chacune des deux taxes.

Les modalités de détermination des quotités sont fixées par arrêté du ministre chargé de la formation professionnelle.

Art 6 – Les services chargés de la formation professionnelle territorialement compétents délivrent au terme de chaque semestre aux organismes employeurs, une attestation en double exemplaire pour chacun des deux modes de formation dont les modèles sont fixés par arrêté du ministre chargé de la formation professionnelle, retraçant les quotités retenues au titre de la période en cours.

Exemplaire de chaque type d’attestation est déposé au moment du paiement auprès de la recette des impôts.

A défaut, ces taxes sont acquittées au taux plein.

Art 7 – Le recouvrement de la taxe de formation professionnelle continue et de la taxe d’apprentissage obéit aux mêmes règles applicables en matière de versement forfaitaire.

Art 8 – Les services compétents de l’administration fiscale sont chargés du recouvrement de ces taxes.

Art 9 – Ces taxes n’obéissent pas aux règles d’exonération prévues par la législation en vigueur et ne sont pas déductibles de l’assiette de l’impôt sur le revenu global ou les bénéfices des sociétés.

Art 10 – Le produit de la taxe de formation professionnelle continue est versé au compte d’affectation spéciale n°302-090 intitulé « Fonds de promotion de la formation professionnelle continue » institué par l’article 86 de la loi n°97-02 du Ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 susvisée.

Art 11 – Le produit de la taxe d’apprentissage est versé au compte d’affectation spéciale n°302-091 intitulé « Fonds de promotion de l’apprentissage » institué par l’article 87 de la loi n°97-02 du 2 Ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 susvisée.

Art 12 – A titre transitoire et pour le premier semestre de l’année 1998, les montants des deux (2) taxes visées ci-dessus doivent être versés intégralement pour la période considérée.

Article 55 : l’article 54 de la loi n°90-36 du 31 décembre 1990 portant loi de finance pour 1991 est modifié et rédigé comme suit :

Art 54 : les organismes employeurs, à l’exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égale à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d’une taxe de formation professionnelle continue, constituée par la différence entre le taux légal de 0,5% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle, dont la produit est versé dans un compte d’affectation spéciale.

La taxe de formation professionnelle continue, n’est déductible de l’assiette de l’impôt sur le revenu ou les bénéfices et n’obéit pas aux règles d’exonération édictées par la législation en vigueur.

La taxe recouvrée comme en matière de versement forfaitaire.

Art 56 : sans préjudice de l'obligation édictée par les dispositions de la loi relative à l'apprentissage, les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égale à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe d'apprentissage, constituée par la différence entre le taux légal de 0,5% et le taux réel consenti aux actions d'apprentissage, dont la produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

La taxe d'apprentissage, n'est déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictées par la législation en vigueur.

La taxe recouvrée comme en matière de versement forfaitaire.

Décret exécutif 98-335 portant création, organisation et fonctionnement du fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue. (FNAC)

Arrêté :

Article 1 : en application des dispositions des articles 5 et 6 du décret exécutif n° 98-149 correspondant au 13 mai 1998, susvisé, le présent arrêté a pour objet de fixer les modalités de détermination des quotités dues par les organismes employeurs au titre de la taxe de la formation professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage ainsi que le modèle d'attestation afférent.

Article 2 : la quotité due au titre de la taxe de la formation professionnelle continue est déterminée à partir du volume horaire réellement consacrée à la formation professionnelle pour chacune des catégories socioprofessionnelle, elle est arrêtée sur la base des critères suivants :

- La répartition des effectifs employés par catégorie socioprofessionnelle, selon la nature d'activité de l'entreprise.

- Le volume des heures travaillées durant la période de calcul
- Le volume des heures prévues pour la formation répartie à raison de 40% pour les cadres, 40% pour les maîtrises et 20% pour les exécutons.
- Le volume des heures de formation continue, réellement consacrées à la formation et réparties selon le taux réalisés pour chacune des catégories socioprofessionnelles.
- La part des taux de la masse salariale utilisée pour la réalisation des actions programmées, rapportée au taux devant être consacrée à la formation des personnels de l'organisme employeur.
- L'évaluation de la structure chargée de la formation.

Article 3 : la quotité due au titre de la taxe d'apprentissage et déterminée par rapport aux quotas réellement exécutés, elle est arrêtée sur la base des critères suivants :

- Le quota réglementaire arrêté pour l'apprentissage
- Les apprentis par niveau de formation, en place durant la période
- Les établissements de formation ayant validé les contrats d'apprentissage
- La part du taux de la masse salariale utilisée pour la réalisation des actions d'apprentissage programmées rapportée aux taux devant être pris en considération est les suivants :
  - Rémunération des maîtres d'apprentissage en sus de leur fonction principale ;
  - Présalaires versés aux apprentis par l'employeur ;
  - Autres frais liés aux activités pédagogiques à déterminer par l'autorité chargée de la formation professionnelle.

Arrêter du 27-09-1999 fixant les modalités de détermination des quotités dues à la taxe de formation professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage.

# **ANNEXE N° 07**

## **Quelques Définitions**

### **Quelques définitions :**

**Action de formation (voir évaluation)**

Processus mis en oeuvre, dans un temps déterminé, pour permettre d'atteindre les objectifs pédagogiques de la formation.

Au sens légal les actions de formation financées par les employeurs se déroulent conformément à un programme. Celui-ci, établi en fonction d'objectifs pédagogiques préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en oeuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier les résultats.

### **Alternance**

Méthode pédagogique qui s'appuie sur une articulation entre :

- des enseignements généraux, professionnels et technologiques ;
- l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice d'une activité professionnelle en relation avec les enseignements requis.

Ces enseignements et acquisitions se déroulent alternativement en entreprise et en centre de formation.

### **Analyse de besoins (de formation)**

Démarche permettant de définir des besoins de formation (voir besoin de formation).

### **Analyse de la demande (de formation)**

Au regard des objectifs poursuivis par le demandeur, opération consistant à examiner la pertinence d'un projet de formation.

### **Apprentissage**

Ensemble d'activités qui permettent à une personne d'acquérir ou d'approfondir des connaissances théoriques et pratiques, ou de développer des aptitudes

### **Cahier des charges de la formation**

Document contractuel, issu de la négociation des éléments du cahier des charges de la demande et de l'accord entre l'entreprise et le dispensateur de formation, en vue d'atteindre des objectifs déterminés.

### **Capacité**

Ensemble des dispositions et d'acquis, constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : être capable de.

### **Coaching (voir accompagnement professionnel personnalisé)**

L'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels.

### **Compagnonnage**

Démarche de formation alternée permettant à un nouvel arrivant d'acquérir un métier en s'intégrant dans une communauté professionnelle. Traditionnellement, l'adhésion à un ensemble de devoirs et la transmission par des maîtres des savoirs et savoir-faire individuels et collectifs préparent le jeune à la maîtrise du métier préparé.

### **Compétence**

La compétence est la capacité, individuelle ou collective, à atteindre des résultats prédéterminés dans une situation professionnelle. Pour être reconnue, la compétence doit être évaluée.

Elle est produite par un individu ou par un collectif dans une situation professionnelle donnée. Elle est donc directement reliée à un contexte et s'observe en situation de travail. Elle est définie et validée par l'environnement direct. Elle doit être référée à un résultat (ou objectif quantitatif et qualitatif) attendu. Elle correspond à une mobilisation et à une combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources individuelles ou collectives :

1. Connaissances : terminologie routière, réglementation en matière d'urbanisme ...
2. Savoir-faire techniques : dessiner un profil en travers, élaborer un plan financier ...
3. Savoir-faire relationnels : négocier avec des partenaires, travailler en réseau ...
4. Aptitudes et qualités : maîtrise de soi, rigueur, écoute active ...

### **Formateur**

Personne exerçant une activité reconnue de formation qui comporte une part de face à face pédagogique et une part de préparation, de recherche et de formation personnelles, au service du transfert des savoirs et du savoir-faire.

### **Formation**

La formation est l'un des quatre leviers du maintien et du développement des compétences définis par le plan triennal de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du ministère de l'équipement. L'organisation du travail, le recrutement et la gestion des carrières constitue les trois autres leviers.

C'est un processus d'acquisition, de maintien et d'amélioration de connaissances, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels.

La formation induit une notion d'apprentissage qui la distingue des actions de communication et d'information.

### **Formation alternée**

Succession ordonnée de niveaux de formation organisés entre lieu de formation et milieu de travail

### **Formation initiale**

Ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. Peut comprendre des enseignements généraux et, dans certains cas, de la formation professionnelle.

### **Formation continue**

On distingue en formation continue :

- Les actions de perfectionnement parmi lesquelles les formations prise de poste. Ces actions ont pour objet de :
  - maintenir la qualification acquise et acquérir des qualifications plus élevées et de nouvelles compétences ;
  - anticiper et accompagner les projets de changement : évolution des missions, des méthodes et des techniques ;

- accéder à des emplois exigeant une qualification nouvelle ou à des activités professionnelles différentes.

- Les préparations aux examens et concours. La préparation des examens et concours garantit la promotion sociale des agents. Elle a pour objet de préparer les agents aux épreuves des concours internes et examens professionnels. La préparation des examens et concours est parfois précédée de formations de mise à niveau.

- Les congés de formation professionnelle, accordés sous certaines conditions aux agents afin de parfaire leur formation personnelle. Les bilans professionnels, accordés sous certaines conditions, pour permettre aux agents d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

- Les formations pour le développement personnel des agents.

### **Formation interentreprises**

Formation qui regroupe des salariés de diverses entreprises dans une même action de formation.

### **Formation interne**

Formation intra entreprise où l'entreprise utilise ses propres moyens pédagogiques en conservant la maîtrise directe de son organisation pédagogique et de son déroulement matériel.

### **Formation intra entreprise**

Formation qui regroupe les salariés d'une même entreprise dans une même action. Elle peut être dispensée soit par des personnes de l'entreprise, soit par des dispensateurs de formation.

### **Formation professionnelle continue**

Formation ayant pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social. Elle fait partie de l'éducation permanente.

