

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management stratégique des entreprises

Thème

***L'ingénierie de la formation et
développements des compétences au
sein d'une organisation
Cas : CNEP/BANQUE***

Présenté par :

Melle. FETTIS Fetta

Melle. ZERROUK Lilia

Dirigé par :

M. BELHOCINE Hamid

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président: M. ZERKHEFOUI Lyes

maître de conférences UMMTO.

Rapporteur : M. BELHOCINE Hamid

maître de conférences UMMTO.

Examineur : M. HADJOU Abed El Aziz

maître de conférence UMMTO.

Promotion 2017

Remerciements

Tout œuvre aussi minime soit-elle est souvent l'aboutissement d'efforts conjugués.
C'est le cas de ce travail, qui a vu le jour grâce à la collaboration de plusieurs personnes qui nous ont apporté leur soutien tant moral, financier que matériel

Il s'agit de :

Notre promoteur monsieur BELHOCINE Hamid pour son dévouement et le temps qu'il nous a consacré tout au cours de ce travail.

Madame KHIFER ANIA qui nous a encadrées à la CNEP BANQUE au cours de l'élaboration de ce travail.

Nous parents et familles pour leur soutien financier et moral.

Je ne saurais oublier nos amis, camarades, et toutes personnes qui ont de façon directe ou indirecte contribué à la conception de ce travail.

Introduction générale

Chapitre I : Aperçu général sur l'ingénierie de la formation

Section 01 : Historique et référence réglementaire et normatifs

Section 02 : La démarche compétence et la place de la formation dans l'organisation

Chapitre II : La phase d'investigation de l'ingénierie de la formation

Section 01 : Identification et l'analyse des besoins de formation

Section 02 : Elaboration d'un plan de formation

Chapitre III : La phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

Section 01 : Réalisation du plan de formation

Section 02 : Evaluation de la formation

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP banque

Section 01 : présentation synthétique de la CNEP-Banque et l'état de la formation

Section 2 : état de l'ingénierie de la formation et développement des compétences au sein de la CNEP-Banque

Conclusion générale

Liste des abréviations

Liste des tableaux et schémas

Bibliographie

Table de matière

Annexes

La nouvelle économie, est fondée sur le savoir et la connaissance, a radicalement redessiné les contours du management. Des paradigmes anciennement fondés sur le capital financier ou technique, laissent progressivement place à des approches axées sur l'investissement intangible et la valorisation de la ressource humaine comme élément moteur de la dynamique de création et d'innovation.

La santé des entreprises économique et sociale résulte donc tout autant de la formation du personnel que des évolutions technologiques et des modifications touchant l'organisation du travail.

La mondialisation des phénomènes intensifie la concurrence. La compétition se joue sur le prix mais aussi sur la qualité technique, sur le service et sur l'innovation ... tous ces critères qui ont donné naissance à l'ingénierie de la formation.

Cette dernière décennie a vu la montée en puissance de la notion de « gestion de compétences » la compétence étant un savoir-faire professionnel observable en situation de travail, la formation ne peut être due l'un des éléments qui permettent de l'acquérir, aux côtés de l'expérience passée, du contenu du travail lui-même. La compétence se veut évolutive.

Si la formation est instituée comme un droit du travailleur, elle est surtout vitale pour l'entreprise dont les décideurs ont conscience de ses enjeux, veilleront à l'étendre à l'ensemble de la ressource humaine pour que les organisations font face à de nouvelles réalités : le développement des technologies de l'information et de la communication : la dynamique des marchés internationaux qui force les entreprises à améliorer sans cesse la qualité de leur produit et service.

Au cours des dernières années, la formation s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel de mise à jour de connaissances et de perfectionnement des compétences de leur personnel. Les employeurs se sont rendu compte de l'introduction des technologies dans le milieu du travail, ne pouvait à elle seule assurer l'essor des entreprises. Le développement des ressources humaines est un facteur tout aussi déterminant pour l'amélioration de la compétitivité et de la productivité que le renouvellement des équipements et des technologies.

L'ingénierie de la formation, c'est aussi un corps de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission de connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, développement de personnalités et l'évolution des comportements, avec une démarche d'ingénierie résumée en quatre niveaux identifiables.

Recueil et analyses des besoins de formation cohérente pour élaborer un plan de formation adapté aux enjeux de l'entreprise et aux besoins de ses salariés, une réflexion au sein de l'entreprise s'impose nécessairement une seconde étape, conduire à la sélection des dispositifs appropriés et à la création des actions de formation les plus adaptées aux propres moyens de l'organisation et d'élaborer une structure de mise en œuvre, en suit dans la troisième étape Le responsable de la formation doit prendre en charge d'assurer l'animation, et le pilotage du plan de formation, en fin la dernière étape d'évaluations des actions de formation, et plus largement du plan et de la politique de formation c'est une étape nécessaire notamment pour la valorisation de l'accompagnement socioprofessionnel de l'entreprise d'insertion.

Dans les entreprises algériennes, l'ingénierie de formation, est une récente question qui revêt de plus en plus d'importance. Les milieux de travail sont en effet traversés par des transformations accélérées qui rendent nécessaire le développement soutenu des compétences de la main d'œuvre par la formation.

L'objectif du travail

L'ingénierie de formation est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur collaborateur. C'est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever dans une organisation.

La cible de notre recherche s'est orientée sur une grande organisation algérienne : la caisse nationale d'épargne et de prévoyance « CNEP banque ».

Le choix de cette organisation comme cas, se justifiant par l'occupation de la formation une place importante dans sa stratégie en concentrons de gros efforts à ce niveau par la création du centre de formation et développement des compétences « CFDC » spécialisée a formé son personnel.

Comment contribue la formation aux développements des compétences ?

Le développement de notre travail de recherche se déroule comme suit :

Dans le premier chapitre nous avons mis la lumière sur une présentation générale de l'ingénierie de formation, ainsi que son historique, normes et la relation formation compétence.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé la première phase de l'ingénierie de formation nommé phase d'investigation, ainsi ces deux étapes d'identification de besoin et de conception du plan de formation.

Quant au troisième, nous avons traité la deuxième phase d'ingénierie de formation qui représente la mise en œuvre, et ces différentes étapes telle que la réalisation du plan de formation et l'évaluation avec ses différentes formes.

Enfin, pour le quatrième et dernier chapitre, nous avons tenté d'explicitier notre travail par une étude empirique qui a pris la CNEP banque réseau Tizi-Ouzou comme une des entreprise algérien qui a basé sa stratégie de développement de ressource humain par l'ingénierie de formation.

Introduction

Les départs à la retraite, les difficultés de recrutement, l'apparition de nouveaux métiers conduisent les collectivités à professionnaliser leur GRH et à initier ou à renforcer des dispositifs de gestion des compétences. Cela passe bien évidemment par la formation, mais aussi par les approches complémentaires, comme le développement des compétences.

L'élaboration d'un projet de formation, a pour objectif initial d'assurer l'adéquation entre le portefeuille des compétences et les emplois proposés par l'organisation, faisant suite à une adaptation des ressources humaine aux emplois de l'entreprise (organisation).

La formation professionnelle, est à une activité récente elle a que envient quarante ans de pratique, rythmés par les changements politique, cycle économique et la vie des relations sociales. C'est au cœur de tous ces mouvements qu'apparu l'ingénierie de la formation et aussi les développements des compétences et leur contribution.

Section 1: Historique et référence réglementaire et normatifs

La formation va progressivement émerger comme l'outil d'accompagnement des mutations en facilitant le passage d'une société industrielle à une société dominée par les services. Il propose le découpage suivant :

1.1. Evolution de l'ingénierie et son entrée en formation

L'analyse chronologique, nous a permis de dégager quatre périodes spécifique, en prenant le parti de démarrage à partir de 1971 jusqu'à l'an 2000. Ces périodes, situées dans le domaine de la formation professionnelle, ont été à la fois imposées et découvertes.

Imposées par le fait que chacune de ces périodes s'est constituée dans un cadre socio-économique et législatif déterminant, tel les lois de 1971¹ portant sur l'organisation de la formation professionnelle, les années 1975-1976 avec l'installation de la crise, 1983 avec les *lois de décentralisation*² et 1993 avec la *loi quinquennale*³. La prochaine période sera sans doute celle de la réforme de la formation professionnelle annoncée depuis le début des années 2000.

Découvertes, par le fait que ces découpages imposés se retrouvent en grande partie dans l'évolution et l'implantation de l'ingénierie en formation.

¹ LOI N°71-575 de 16 juillet 1971 portant sur la formation professionnelle continue.

² LOI N° 83-8 de 07 janvier 1983 relative à la répartition de compétences.

³ LOIN° 83-1313 de 20 décembre 1993 relative à la loi de travail, emplois et formation professionnel.

Chapitre I: Aperçu général sur l'ingénierie de la formation

1.1.1. La première période 1971-1975

Dans cette période (1971-1975)⁴ de croissance économique, on parle d'ingénierie dans le champ de l'industrie, du génie civil, des systèmes de gestion et d'organisation. L'ingénierie s'attache à des activités réflexives, intellectuelles et non systématiquement opérationnelles d'un ouvrage dans une logique d'investissement. Sa tâche est donc de :

- optimiser un investissement ;
- Réduire la complexité des technologies en vue de les rendre exploitable pour une utilisation de masse.

On ne parle pas encore d'ingénierie en ce qui concerne la formation, cette dernière fonction dans une source d'autarcie, sans réel échange avec d'autre champs notamment celui de travail. Rien ne fait valoir dans l'environnement professionnel l'importance d'une convergence des objectifs individuels, de groupes de salaries et de l'entreprise. Il n'y a pas ou peu d'évaluation, la formation est l'objectif ou seuls la participation et la contribution sont mesurées, le plus souvent dans une dimension quantitative.

Cependant, la *loi de 1971* sur la formation professionnelle marque une rupture avec la période précédente et un démarrage particulier pour la formation d'adultes, Tout d'abord, elle devient obligatoire pour les entreprises : si ce n'est dans l'obligation de former, tout au moins dans l'obligation de former, tout au moins l'obligation de financer. Les compétences sont d'une part, que la formation est considérée par les entreprises comme une charge et un cout, et d'autre part qu'en raison de la manne financière apportée par cette obligation financière des entreprises, les organismes de formation fleurissent et donnent un nouveau paysage social.

1.1.2. La deuxième période : 1976-1982

À cette période (1976-1982)⁵, la crise s'installe et « le bout du tunnel » semble de plus en plus éloigné. Le chômage ne cesse de croître dans un environnement instable et une incertitude sur l'emploi. À l'époque, on analyse les problèmes de chômage comme une non-adéquation de la population par apport aux offres de travail. La formation devient un outil de répartition des désordres du marché de travail et un moyen de réponse à la crise économique, d'une part, et à l'insertion des jeunes sortant du système scolaire ,notamment ceux sans qualification, d'autre part, La formation apparait comme un outil de répartition des

⁴ ARDOUIN T ; l'ingénierie de formation pour l'entreprise ; Paris ; DUNOD ; 2013 ; P11

⁵ Idem

Chapitre I: Aperçu général sur l'ingénierie de la formation

dysfonctionnements mal identifiés et non anticipé. Ce sont les décisions politiques qui organisent le repense de formation par des mesures à court terme et volontairement visibles.

Les organismes de formation se multiplient et les entreprises ne voient toujours pas la formation comme un progrès potentiel et une façon de mieux appréhender l'avenir.

Nous sommes dans « l'ère catalogue » ou c'est l'offre des organismes de formation qui structure la demande des employeurs ; le « stage » est la référence.

L'ingénierie de formation n'est pas présente et l'évaluation reste quantitative, le plus souvent exprimée en nombre de stagiaires et en pourcentage de la masse salariale.

1.1.3. La troisième période : 1983-1992

Le changement des conditions économiques entraîné par la crise va susciter d'autres démarches dans le domaine de la formation.

En effet, tant que l'offre était inférieure à la demande, et que l'organisation du travail et le poste de travail étaient figés dans le système économique, les entreprises ont éloigné la formation de leurs priorités. Un certain nombre de facteurs vont faire évoluer la position de la formation. La formation n'apparaît plus seulement comme une solution curative aux problèmes d'emplois, mais comme un outil possible d'accompagnement face aux évolutions économiques. Durant cette période, les préoccupations sont centrées sur les mécanismes de transition entre milieu de travail et de formation. On s'interroge sur la conception de systèmes éducatifs et particulièrement de systèmes de formation professionnelle. La formation devient une action parmi d'autres de l'art du management, elle n'est plus une répartition mais une anticipation. La formation est de moins en moins considérée comme une dépense sociale mais comme élément participant à la stratégie de la performance des entreprises et des organisations.

Cette période (1983-1992)⁶ est une période charnière, transitionnelle, où le concept d'ingénierie émerge dans le champ de la formation. L'objectif principal reste l'optimisation de l'investissement, mais les différents étages de l'ingénierie apparaissent de plus en plus clairement. Au début de cette période, l'ingénierie renvoie majoritairement à l'analyse, la conception et la réalisation.

Quant à l'évaluation, elle est effectivement réalisée mais ne semble pas directement intégrée comme étape incontournable de l'ingénierie. L'évaluation se décline ici comme une étape spécifique. Elle fait cependant son étude dans l'ingénierie de formation, tout d'abord à côté puis incorporée à celle-ci.

⁶ Op. cit. ; P14.

L'évaluation devient une partie intégrante de l'ingénierie. Elle se trouve dans la démarche des normalisations des termes de la formation et dans cette définition de l'afnor(1992) élaborée par un groupe pluri-institutionnel d'acteurs : « *L'ingénierie de la formation désigne l'ensemble des démarches méthodologique articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et des dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation comprend l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre l'évaluation des effets de la formation.* »⁷

1.1.4. La quatrième période : 1993-2000

Pour faire preuve de compétitivité, les entreprises doivent tenir compte de deux grands axes d'amélioration :

- L'organisation du travail et le développement des compétences ;
- Et une organisation qui ne plus figée mais ouverte.

Cette organisation de travail et ce développement des compétences nécessitent d'aborder le problème de qualification et de la formation dans la vie de l'entreprise de façon très différente. Il faut désormais intégrer le dispositif de formation dans la vie de l'entreprise et l'adapter sur mesure son besoin .Ces cette mise au point du processus complet *d'ingénierie de formation* qui s'attache :

- En amont, à l'analyse du travail réel dans sa dimension socio-organisationnelle, intégrant les objectifs politiques ou stratégiques ;
- A la mesure des écarts entre les compétences requises par ce travail et celle des personnes et des équipes qui sont dans le collectif de travail
- A la mise au point d'un projet individuel de formation et /ou collectif, dans le cas de formation-action, de façon à faire acquérir les compétences complémentaires requises ;
- A la prise en compte des différents acteurs intervenants dans les dispositifs ;
- A la mise en œuvre de ce projet, par étapes successives, dans les conditions les plus favorables possible, avec souplesse et réactivité, dans une logique « d'ensemblier » ;
- Et a une évaluation de résultat, car la compétence set liée à la performance et donc à la mesure d'un résultat.

⁷ Op cite; P15

L'ingénierie est et reste un moyen et non une finalité, et l'architecture mise en œuvre doit préserver la pertinence et l'efficacité du dispositif.⁸

1.1.5. L'ingénierie de la formation aujourd'hui

On voit que l'ingénierie de la formation s'est peu à peu imposée comme une nécessité dès lors que la formation est devenue une préoccupation pour les entreprises, dans la mesure où elle est apparue comme un facteur de développement de leur compétitivité. Cette conception de la formation et les dispositifs mis en œuvre amènent un recouvrement entre les notions de compétences et de performance. La compétence devient un enjeu stratégique pour l'entreprise dans la mesure où ; grâce à elle, l'entreprise va pouvoir se différencier de ses concurrents. Et si la compétence est bien devenue un enjeu stratégique, la formation n'est plus une charge pour les entreprises en évolution, elle est reconnue comme un investissement, elle est un moyen d'assurer et de réussir cet enjeu stratégique. Dans cette perspective, la formation ne pourra être efficace que si elle est ou permanence articulée avec l'organisation du travail.

L'ingénierie de formation consiste ainsi à faire l'analyse complète du travail et à monter un projet de formation (on parle ici d'ingénierie de projet de formation du plan), mais aussi pour que l'individu puisse progresser à l'intérieur de son projet.

Si comme nous l'avons vu, « *la formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif* »⁹, alors l'ingénierie de formation ne s'arrête ni à l'acquisition de technique ou capacité, ni à la mise en œuvre de « recette ».

L'ingénierie de formation regroupe les différentes actions et dispositifs liés au développement du savoir-faire de l'entreprise, tant au niveau individuel, d'équipe, collectif ou de l'organisation.

1.2. Référence réglementaire et normatif

Cette partie de travail fait une présentation synthétique des principales dispositions contenues dans les textes traitant la formation et les exigences du processus de formation tels qu'ils sont définies par les normes internationales de la formation professionnelle.

1.2.1. Références réglementaires

⁸ Op cite ; P18.

⁹ Op cite; P21.

Chapitre I: Aperçu général sur l'ingénierie de la formation

Ce tableau fait pour une présentation synthétique des principales dispositions contenues dans les textes traitant de la formation professionnelle :

Tableau N°1 : présentation synthétique des principales dispositions contenues dans des textes traitant de la formation professionnelle.

Nature du texte	N° et Date signature	Objet
Loi	81-07 du 27/06/81	Modifiée et complétée par la loi n°90-34 du 25/12/90 relative à l'apprentissage
Loi	N°97-02 du 31 décembre 1997	Portant loi de finances pour 1998
Loi	N°98-24 du 26 décembre 2006	Portant la loi de finance pour 2007
Loi	N° 2000-01 du 18 janvier 2000	Modifiant et complétant la loi n°81-07 du juin 1981 relative à l'apprentissage
Décret exécutif	N°98-355 du 10 novembre 1998	Portant création, organisation et fonctionnement du Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC)
Décret exécutif	N°90-138 du 15/05/90	Portant création, organisation et fonctionnement du centre d'études et de recherche sur les professions et les qualifications(C.E.R.P.E.Q)
Décret exécutif	N°90-117 du 21/04/90	Portant statut particulier des travailleurs de la formation professionnelle
Décret exécutif	N°90-235 du 28/07/90	Portant statut type des établissements de formation professionnelle.
\$Décret exécutif	N°98-149 du 13 mai 1998	Relatifs respectivement à la taxe de la formation professionnelle continu et à la taxe de l'apprentissage
Décret exécutif	N°09-262 du 24 aout 2009	Relative a fixé les conditions et modalités d'application des articles 55et 56 de la loi n°97-02
Décret exécutif	N°92-09 du 09/01/92	Relatif aux modalités d'homologation des formations et d'évaluation des acquis professionnels.
Décret exécutif	N°92-38 du 02/02/92	Portant création, organisation et fonctionnement de l'inspection générale du ministère de l'emploi et de la formation professionnelle.

Chapitre I: Aperçu général sur l'ingénierie de la formation

Arrêtés interministériel	N°134 du 23 juin 2002	Fixant la nomenclature des recettes et des dépenses imputables sur le compte d'affectation spéciale n° 302-090 intitulé « Fonds de promotion de la formation continu »
Arrêtés interministériel	N°135 du 23 juin 2002	Fixant la nomenclature des recettes et des dépenses imputables sur le compte d'affectation spéciale N°302-091 intitulé « Fonds de promotion de l'apprentissage »
Arrêtés interministériel	27 septembre 1999	Fixant les modalités de détermination des quotités dues au titre de la taxe de la formation professionnelle continue de la taxe de l'apprentissage, et le modèle d'attestation y afférent
Arrêtés interministériel	N°98 /SM/M FEP du 13 décembre 2010	Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n°302-091 intitulé « fonds de promotion de l'apprentissage »
Arrêtés interministériel	N°97/SM/MF EP du 13 décembre 2010	Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n°302-090 intitulé « fonds de promotion de la formation professionnelle continue »
Circulaire ministérielle	N°09 du 20 novembre 1994	Précisant et clarifiant les domaines de compétence du directeur de l'emploi et de la formation professionnelle.
Circulaire ministérielle	N°12 /SEFP/ SM/99 du 20 décembre 1999	Portant modalités de détermination des quotités dues au titre de la taxe de formation professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage, et le modèle d'attestation y afférent
Circulaire ministérielle	N°156/MF/D GI/DLF/2000 du 29 Avril 2000	Portant taxe de la formation professionnelle continue et taxe d'apprentissage, modalités de recouvrement et de contrôle
Circulaire ministérielle	N°367SM/M FEP/2004 du 04 août 2004	Portant plan collectif d'insertion professionnelle (PCIP)
Circulaire ministérielle	N°476/SM/M FEP/2005 du 22 novembre 2005	Portant prise en charge du FNAC du financement de la FTTC

Source : (lois extrait de BELLANGE Christian ; guide pratique du manager de formation ; Alger ; ESG ; 2012.)

1.2.1. Références normatives

Elle correspond ou norme internationale de la formation et son évolution.

1.2.2.1. Norme internationale ISO 100 15

Les principes de management de la qualité qui sous-tendent la famille des normes ISO 9000¹⁰ (dont fait partie la série ISO 10000) mettent l'accent sur l'importance du management des ressources humaines et la nécessité d'une formation appropriée.

Le rôle de cette norme internationale est de fournir des lignes directrices aidant les organismes à identifier et analyser leurs besoins de formation, à concevoir, planifier, réaliser la formation, à en évaluer les résultats, ainsi qu'à piloter et améliorer le processus de formation afin d'en réaliser les objectifs.

Elle met l'accent sur la contribution de la formation en tant que facteur de progrès continu et elle a pour finalité d'aider les organismes à faire de leurs formations un investissement plus efficace et plus productif.

La formation : un processus en quatre étapes

Un processus de la formation systématique et planifié peut apporter un aide efficace à un organisme désireux d'améliorer ses capacités et d'atteindre ses objectifs dans le domaine de la qualité.

Le processus de formation est illustré par le schéma du cycle de formation ci- dessous.

Pour choisir et mettre en œuvre une formation destinée à combler les écarts entre les compétences requises et les compétences existantes, il convient que le management pilote les étapes suivantes :

Définir les besoins de formation

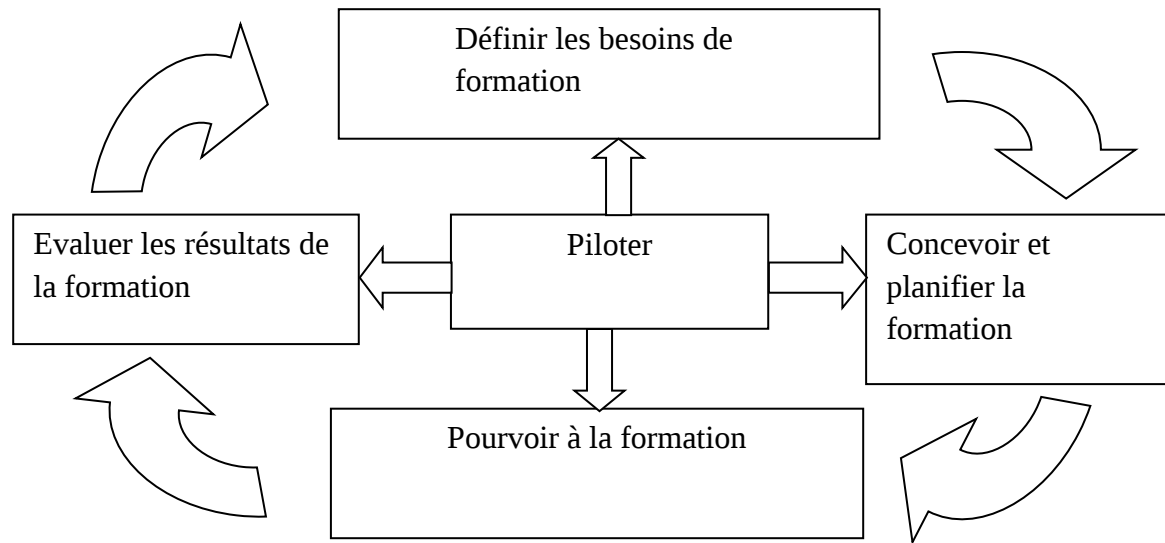
Concevoir et planifier la formation

Pourvoir à la formation

Evaluer les résultats de la formation

¹⁰ BELLANGE Christian ; guide pratique du manager de formation ; Alger ; ESG ; 2012 ;P45.

Schéma N°1: Le cycle de formation.



Source : (BELLANGE Christian ; guide pratique du manager de formation ; Alger ; ESG ; 2012; P30.)

• Commentaire

Définir les besoins de formation

Les organismes doivent définir les compétences nécessaires à chaque tâche ayant un impact sur la qualité des évaluer les compétences personnel pour accomplir les tâches et planifier des actions pour réduire tout écart existant.

L'objectif de cette étape consiste à :

- Définir les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises ;
- Définir la formation nécessaire aux personnels dont les compétences existantes ne correspondent pas aux compétences requises par la tâche ;
- Spécifier par écrit les besoins de formation.

Il convient d'analyser les écarts entre les compétences requises pour déterminer si ces écarts peuvent être éliminés par la formation ou si d'autres actions s'avèrent nécessaires.

Afin de conforter la décision d'engager la formation et de s'assurer que la formation requise correspond bien aux besoins de l'organisme, il convient de prendre en compte des politiques dans les domaines de la qualité de la formation, les exigences du management de la qualité, la gestion des ressources et la conception de processus.

Chapitre I: Aperçu général sur l'ingénierie de la formation

La définition des besoins futurs d'un organisme qui résultent de ses objectifs stratégiques et de ses orientations dans le domaine de la qualité, en y incluant les compétences requises pour le personnel, peuvent découler d'une diversité de sources internes et externes, telles que :

- Les changements organisationnels ou technologiques qui ont un effet sur les processus de travail ou qui ont un impact sur la nature des produits fournis par l'organisme ;
 - Les éléments d'information écrits concernant des processus de formation passés ou en cours ;
 - Les évaluations de l'organisme relatif aux compétences de son personnel pour effectuer des tâches spécifiques ;
 - Les enregistrements traitant du renouvellement du personnel ou des mouvements saisonniers de personnel y compris les contrats temporaires ;
 - Les certificats internes ou externes nécessaires pour réaliser des tâches spécifiques ;
 - Les demandes de personnel, lequel a identifié des opportunités de développements qui contribuent aux objectifs de l'organisme ;
 - Les résultats de la révision de processus et des actions correctives faisant suite aux réclamations des clients ou des rapports de non-conformité ;
- Les lois, les règlements, les normes et les directives qui s'appliquent à l'organisme, ses activités et ses ressources ;
- La recherche marketing identifiant et anticipant de nouveaux besoins des clients.

Il convient de mener régulièrement une revue de tous les documents identifiant les compétences requises par chaque processus ainsi que les données qui répertorient les compétences de chaque membre du personnel

Il est nécessaire de comparer ensuite les compétences existantes avec les compétences requises afin d'identifier les solutions pour réduire les écarts de compétence.

Quand la formation est choisie en tant que solution pour réduire les écarts de compétences, il convient de spécifier le besoin de formation et le formaliser par écrit.

- **Concevoir et planifier la formation**

L'étape de conception et de planification permet d'établir le cahier des charges du dispositif de formation.

Cette étape couvre :

- La conception et la planification des actions de formation à entreprendre pour traiter les écarts de compétence identifiés ;

Chapitre I: Aperçu général sur l'ingénierie de la formation

-La définition de critères pour évaluer les résultats de la formation et pour piloter le processus de formation.

Il convient de :

- Se référer de contraintes pour choisir des modes de formation et un prestataire de formation, et pour élaborer le cahier des charges du dispositif de formation ;
- Définir les modes pertinents de formation susceptible de répondre aux besoins de formation ;
- Définir et formaliser les critères retenus pour choisir au mieux parmi les différents modes possibles de formation.

Pour négocier les clauses de la proposition d'une formation spécifique avec une prestation de formation potentielle, il convient d'établir le cahier des charges du dispositif de la formation.

Un cahier des charges du dispositif de formation est nécessaire pour établir de façon claire et compréhensible les besoins de l'organisme, ses besoins de l'organisme, ses besoins de formation et les objectifs qui définiront ce que les apprenants seront capables de réaliser après la formation.

Il convient que tout prestataire de formation interne ou externe fasse l'objet d'un examen critique avant d'être choisi.

- **Pouvoir à la formation**

Il incombe aux prestataires de formation de réaliser toutes les activités en rapport avec l'action de formation telles que spécifiées dans le cahier des charges du dispositif de formation.

Cependant, outre la mise à disposition des ressources nécessaires aux prestataires de formation, le rôle assumé par l'organisme pour encadrer et faciliter la formation pourrait inclure les opérations suivantes :

- Apporter son appui au formateur et l'apprenant ;
- Piloter la qualité de la formation.

- **Evalue les résultats de la formation**

Le but de l'évaluation est de vérifier que la formation a bien permis d'atteindre les objectifs de l'organisme et ceux du dispositif de formation, en d'autres termes que la formation a été efficace .

Les points de non-conformité constatés peuvent exiger l'application de procédures d'actions correctives préétablies.

Chapitre I: Aperçu général sur l'ingénierie de la formation

Il convient de faire figurer les formations réalisées dans les enregistrements de la formation.

1.2.2.2. Norme AFNOR X50-755

Les normes AFNOR sont des référentiels qui spécifient des caractéristiques de produits ou de services. Elles ont pour fonction de garantir une qualité constante aux produits et service considérés.

A l'origine les normes AFNOR¹¹ s'intéressaient uniquement aux produits manufacturés. Depuis quelques années, elles se sont étendues au service, dont celui de la formation professionnelle.

Il existe actuellement 6 normes homologuées, spécifiquement créées pour la formation professionnelle.

L'une constitue un langage commun au client et au fournisseur de formation .il s'agit de la norme X50-750 « Formation professionnelle- terminologie ». Ce document définit les 72 termes les plus usuels de ce domaine.

Un fascicule de documentation FD X 50-751 « Formation professionnelle - Terminologie- fascicule explicatif », complète la norme précédent, en définissant 68 autres termes.

Deux normes s'adressent plus spécifiquement au client de la formation :

- La norme X50-756 « formation professionnelle –Demande de formation – cahier des charge de la demande ». Le but de ce document est d'aider l'entreprise à rédiger, pour le prestataire de formation, un cahier des charges exprimant clairement la demande de formation. Cette norme permet d'accompagner l'entreprise jusqu' au cahier des charges contractuel de la commande de formation ;

-La norme X50-755 « Formation professionnelle – Demande de Formation – Méthode d'élaboration de projets de formation ». Ce document permet l'analyse des besoins de formation qui précède l'élaboration d'un cahier des charges de formation. Il se présente sous forme d'un questionnaire dont l'objectif est de rappeler tous les éléments susceptibles d'être intégrés dans cette démarche ;

Deux autres normes sont destinées au fournisseur de formation :

La norme X50-760 « Formation professionnelle –Organismes de formation – information relative à l'offre ». La norme définit les critères facilitant l'expression claire

¹¹ [www; m; boutique ; afnor; org](http://www.m-boutique.afnor.org) ; 10-09-2017; 09h30.

Chapitre I: Aperçu général sur l'ingénierie de la formation

www.m.boutique.afnor.org. d'une offre de formation à travers la plaquette de présentation de l'organisme, son catalogue et sa réponse à un appel d'offre.

La norme X50-761 « Formation professionnelle –organismes de formation- service et prestation de service ». La norme examine la caractéristique de service fourni par l'organisme de formation et les moyens nécessaires à la réalisation de ce service.

L'objectif de ces documents est d'améliorer la relation client-fournisseur. Ils mettent à leur disposition un langage commun et permettent une plus grande lisibilité de l'offre et une meilleure analyse des besoins. Un fascicule de documentation explicite la méthode qui a présidé à l'élaboration des normes AFNOR spécifique à la formation professionnelle

Norme X50- 755 « formation professionnelle- demande de formation- méthode d'élaboration de projet de formation ».

Ce document très important traite de l'analyse de besoin de formation qui permet d'élaborer ensuite un cahier des charges. Grace à un questionnaire très direct, il rappelle tous les éléments qui peuvent alimenter la démarche en 5 phases :

Faisabilité ; étude ; lancement ; mise en œuvre ; bilan.

Section 2 : la démarche compétence et la place de la formation dans l'organisation

Le développement des compétences est à l'ordre du jour des grands entreprises et organisations, c'est un ordre ambitieux à la formation professionnelle, l'investissement dans la capitale compétence et les mutations du système ressource humaine.

2.1. La notion de formation

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. La formation est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever. La formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines, et est étroitement liée aux orientations des entreprises. Pour ces dernières la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise (performance, qualité, polyvalence, sécurité etc....);
- L'accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation;
- La valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de
- Changements technologiques et leur développement de carrière.

2.1.1. Types de formation

Il existe trois types de formation:

- *Formation professionnelles spécialises (initiales)* : cette formation vise à l'acquisitions par le travailleur, une qualification qui lui permettra de répondre aux exigences du poste. Exemple : l'heure de recrutement ;
- *La formation de perfectionnement professionnel* : c'est l'évolution des capacités de l'individu par rapport à ces connaissances. (Poste de valeur supérieure)
- *Et le recyclage* : c'est d'occuper d'autre poste de même niveau pour cause, de disparition de l'activité occupée pour des causes d'innovation technologique par exemple.

2.1.2. Les modes de formation

Elle se décompose en deux modes :

- **Formations en entra (à la carte)** : c'est une formation qui concerne techniquement les participants de la même entreprise, cette dernière se caractérise par le cout et la période de formation négociable, le nombre de dépassent huit (08) participants.
- La formation en entra peut se faire

En mode interne : - sur le site

- Le formateur de l'entreprise

En mode externe :

C'est chez le prestataire de la formation

- **Formation interne-entreprises** : les participants de plusieurs entreprises, varie entre 10 à 15 participants, elle se fait en mode externe, avec un prestataire externe, avec des tarifs fixes, programme standard.

2.1. Conception compétence

Le concept de compétence a renouvelé l'approche de la formation, et s'est par ailleurs inscrit dans le courant de modernisation des pratiques qui a touché ce secteur d'activité depuis une vingtaine d'années. Nous examinerons les différentes conceptions de la compétence puis ces différents composants et typologie ;

2.2.1. La démarche compétence

Cette démarche est découpée sous forme d'un triptyque (connaissance, performance, compétences)¹².

2.2.1.1. La connaissance

Le concept de compétence est intimement lié à celui de connaissance. La connaissance peut être définie comme un ensemble stabilisé de savoir et de savoir-faire acquis par un individu et mobilisable par ce dernier. La connaissance est donc forgée par des aptitudes, des capacités, la motivation, des sensations. Il repose sur l'expérience qui permet de construire des représentations du réel.

Selon les modèles du « knowledge management », les connaissances peuvent être tacites ou explicites, individuelles ou collectives. Dans cette approche, on ne s'intéresse pas aux compétences, mais aux connaissances. La compétence étant la capacité à mettre en œuvre des connaissances dans un contexte professionnel donné, et pour répondre aux exigences de l'organisation.

2.2.1.2. La performance

Dans une entreprise, la performance est la façon dont l'organisation définit la réussite dans un métier. La performance est l'expression de la compétence dans un contexte déterminé. Elle naît essentiellement de l'interaction entre la compétence, la motivation et le contexte de travail. Le formateur et l'action de formation devront les traduire en acte. Cette approche est importante car elle montre bien les différents leviers sur lesquels il est possible

¹² PARMENTIER Christophe; ingénierie de la formation ; 2édition EYROLLES ; 2012 :P63..

Chapitre I: Aperçu général sur l'ingénierie de la formation

d'appuyer pour améliorer une performance : la formation, la communication, la rémunération, etc., parce que l'entreprise a pour vocation de valoriser les compétences dont elle dispose, pour développer et accroître ses performances.

Pour une activité donnée, la performance dépend de la compétence des individus mise en pratique dans l'activité, et de la dynamique de l'ensemble. Ainsi, la performance d'une organisation est plus que la somme de la mise en acte des compétences des personnes le composant.

Il ne suffit plus aujourd'hui de former. Il faut reconnaître les acquis et communiquer les résultats selon une démarche qualité.

2.2.1.3. La compétence

Ou cours du temps, la compétence est devenue progressivement un concept phare de la formation professionnelle et des ressources humaines.

Elle prévaut aux démarches d'ingénierie et notamment à l'ingénierie de la formation. En fait, l'apparition du concept de compétences correspond à une adaptation forte du système de la formation professionnelle à la crise de l'emploi.

En effet, aujourd'hui, on ne gère plus des emplois ou des hommes, mais des compétences, on ne recherche plus des candidats, mais des compétences et en fait des bilans de cette dernière.

L'utilisation du terme « compétences » en ressources humaines remonte à 1984. M. de Montemolin a alors défini la compétence comme « *ensemble stabilisé de savoir, conduites types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* ». ¹³

Pour Guy Boterf, la compétence se définit comme «le fait de savoir agir de manière responsable et validée ou de savoir mobiliser, intégrer et transférer des ressources dans un contexte professionnel donné » ¹⁴.

En fait, la véritable définition opérationnelle de la compétence revient sans doute à ceux qui l'utilisent au quotidien, le club « développement et compétence » regroupant différents responsables de formation de grandes entreprises affiliés au GARF, présentait la

¹³ MONTMOLLIN Dem., intelligence de la tâche ; Christophe Parmentier, ingénierie de formation, 2ème édition EYROLLES, 2012 ; P68.

¹⁴ Le BOTEF G., De la compétence à la navigation professionnelle ; Christophe Parmentier ; ingénierie de la formation ; 2ème édition EYROLLES ; 2012 ; P69.

compétence comme « *la capacité validée à mobiliser les savoirs acquis de toute nature, afin de maîtriser une situation professionnelle dans différentes conditions de réalisation* ». ¹⁵

2.2. Typologies et composantes de la compétence

Dans cette partie de travail il convient de souligner plusieurs approches qui font figure de référence de ce champ de la compétence.

2.2.1. Les typologies de la compétence

Avant d'entrer dans le débat qui n'est évidemment pas contradictoire, mais juste complémentaire. Selon R. Wittorski « *la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée /reconnue socialement* »¹⁶ Wittorski met en exergue le fait que la compétence peut être individuelle, collective et organisationnelle :

2.2.1.1. Les compétences individuelles

La compétence est une connaissance, une habileté qui donne le droit de juger ou de décider en certaines matières. Elle permet d'exercer un métier, d'assurer une fonction, grâce à son savoir-faire, son savoir être et les connaissances ou l'expertise que l'on possède.

La compétence englobe les trois axes : « savoir, savoir être, savoir-faire ».

Elle est surtout observable, reconnue et mesurable dans un travail par rapport à un référentiel et un repère.

2.2.1.2. Les compétences collectives

Une organisation doit également penser en termes de compétences collectives pour son développement et le bien-être de ses acteurs

Selon Guy le Boterf, la compétence collective est un résultat elle émerge à partir de coopération et de synergies existantes entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- un savoir élaborer des représentations partagées ;
- un savoir communiquer ;
- un savoir coopérer ;
- un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

¹⁵ Ardouin T., l'ingénierie de formation, édition DUNOD, Paris, 2003 ; P36.

¹⁶ Wittorski. R ; analyse du travail et production des compétences collectives ; par Christophe Parmentier ; ingénierie de la formation ; 2^e édition EYROLLES 2012 ; P69.

2.2.1.1. Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaisons de ressources, de compétences individuelles et collectives.

Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de ce fait, elles sont évaluées en termes de performance sur le marché.

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif à fin garantir leur déploiement et leur renouvellement.

2.2.2. Les composantes de la compétence

Pour Christine VERN « la compétence est constituée de savoir en acte ».

Qui est classifie en quatre catégories de savoirs :

2.2.2.1. Les savoirs théoriques

Sont essentiellement les savoirs disciplinaires. Ils informent sur la constitution du réel, ses propriétés, et lois qui régissent sa transformation. Ils permettent d'envisager avec exactitude la façon dont le réel sera modifié par une intervention. Ils donnent de la compréhension du sens à l'action sans toutefois la référée à un objectif. Ils ne disent pas pourquoi le réel doit changer, ils permettent de prédire comment il changera. Ils sont investis dans l'action par le biais des savoirs procéduraux.

2.2.2.2. Les savoirs procéduraux

Ils portent sur les façons de faire, sur les modalités d'engagement des procédures, les manières dont elle fonctionne. Ce sont les enchaînements d'actions, les règles et conditions à respecter pour obtenir les effets voulus qui s'organisent en plus d'action, qui formalisés, constituent les savoirs procéduraux.

2.2.2.3. Les savoirs pratiques

Il doit révéler et s'acquièrent dans l'action, souvent pour atténuer ou éliminer des effets parasites n'ont voulu et qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou règles par des procédures. Ils sont intimement liées à la situation du travail ; l'objet sur lequel on agit, les moyens à disposition, l'organisation, et partenaire dans l'action.

2.2.2.4. Les savoir-faire

Ils sont relatifs à la manifestation des actes humains ; ils sont mentaux dans l'action matérielle, intellectuels dans l'action symbolique. Ils ont été appris expérimentés. Il s'exprime par des verbes d'action. Leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité.

2.3. L'impact de la formation sur le développement des compétences

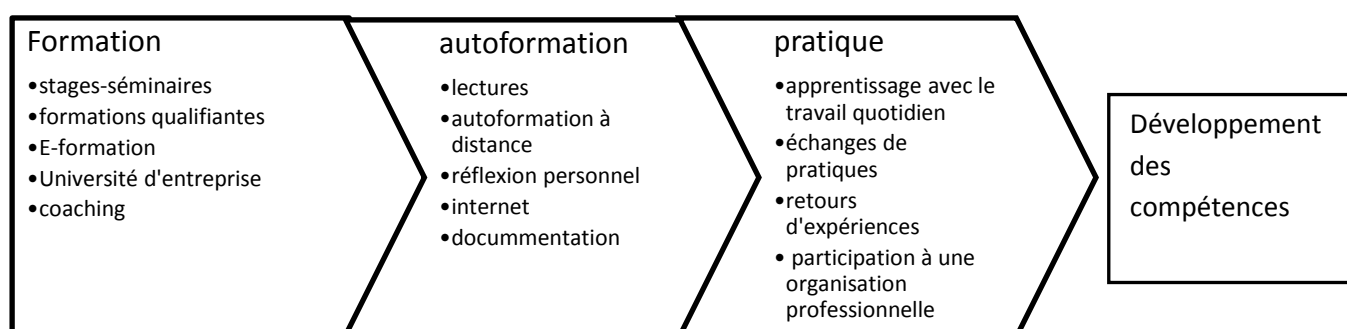
La formation est constitué une modalité particulière adapter pour agir avec compétence

2.3.1. Le processus de développement des compétences

Pour répondre à un besoin de développement des compétences, le monde d'action le plus couramment, et souvent automatiquement et uniquement, envisagé est la formation.

Pourtant, la formation n'est pas une source principale des apprentissages, mais c'est une base très importante pour un investissement de développement de compétences qui ne passe plus seulement par la formation, mais aussi par d'autres modalités liées aux pratiques professionnelles résumées dans le schéma suivant :

Schéma N°2 : Le processus de développement des compétences.



Source : (SIMONET J, de la formation au management des compétences, édition : territorial ; août 2008 ; P 52 ; modifiée par nous-mêmes.)

Commentaire

L'examen du processus de développement des compétences peut aider le manager à organiser un plan d'action mixte hiérarchisé en termes de priorités dans le domaine de développement des compétences. Ce processus est divisé en trois étapes à suivre (initialiser par une formation soutenue par un effort d'autoformation et recherche d'information et pratiquer par un apprentissage à travers le travail).

3.2. La relation formation compétence

Les moments de formation contribuent des ressources qui seront utiles pour agir avec compétence.

3.2.1. L'ingénierie de la formation

Objectif de l'ingénierie de la formation est de rendre la formation professionnelle plus efficace. Un découpage global assez général peut s'effectuer à partir de l'identification de ces quatre phases : analyse et identification des besoins, Elaboration de plan de formation, mise en œuvre de plan de formation et évaluation de la formation

Il s'agit d'un ensemble de démarches méthodologiques qui comprend :

- L'analyse de la demande
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation)
- L'analyse des emplois
- Le diagnostic des connaissances
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoir) et des objectifs pédagogiques
- La conception du projet de formation, sa mise en œuvre et son évaluation.

Cette méthode est intéressante car elle est à la fois efficace et peu coûteuse. Souple et pragmatique, elle a de plus, l'avantage d'être adaptable aux entreprises de toutes tailles et à tous types de formation.

Néanmoins, comme toute méthode, elle a ses limites : sa réussite dépend d'une véritable volonté politique, d'un réel soutien de la Direction Générale et du DRH, sans quoi ce dispositif est utopique. Il est donc préférable de se focaliser sur des projets stratégiques pour l'entreprise et perçus comme tels.

L'ingénierie de formation a ensuite donné naissance à une autre approche : l'ingénierie de développement des compétences.

3.2.2. Ingénierie de développement des compétences

La compétence est le moteur de la performance, elle s'évalue dans l'action

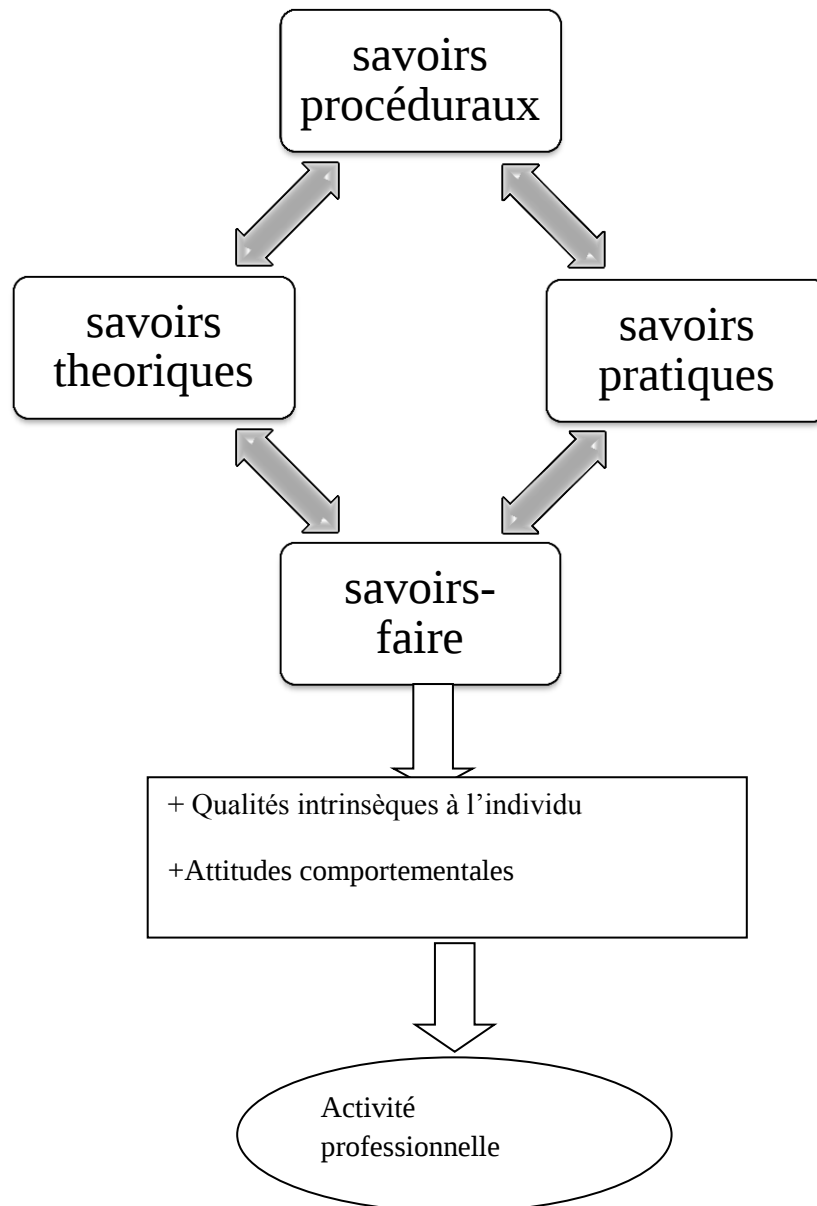
« la compétence est contextuelle » on ne peut en parler dans l'absolu sans la rapporter à un contexte particulier, une situation donnée ;

la compétence intègre différentes composantes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité ...) et c'est sur ces composantes que la formation peut agir.

Ainsi, la formation ne produit pas directement de la compétence mais de manière indirecte par son action sur ces différentes composantes qui sont, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

De ce fait une compétence est une construction dynamique en interaction constante avec les autres compétences, qui se compose de différents savoirs :

Schéma 03 : Le levier des différents composant de la compétence ;



Source :([www; institut numérique de la formation](http://www.institut-numerique-de-la-formation.com); com.05/10/2017 ;22h45.)

Commentaire

Après ce petit aparté, revenons à l'ingénierie de développement des compétences. L'ingénierie de formation et de développement des compétences peuvent sembler similaire, mais « l'ingénierie de développement des compétences a pour avantage d'intégrer l'essentiel des acquis de l'ingénierie de formation et d'ouvrir le champ des possible. » Cette dernière est, en effet, plus intéressante car elle offre plus de possibilités, de solutions au responsable de formation pour répondre aux besoins de son entreprise. Ces solutions ne sont d'ailleurs pas

Chapitre I: Aperçu général sur l'ingénierie de la formation

toujours imputables au budget formation mais pour moi un responsable de formation compétent est celui qui assure le développement, le renforcement ou le maintien de compétences utilisables par l'organisation au cours de l'activité professionnelle.

LA SOLUTION est celle qui est efficiente, qu'elle soit imputable ou non !

Par ce tableau ci-dessous, nous allons détailler les différences de ces deux méthodes.

Tableau N°2 : La comparaison entre l'ingénierie de la formation et du développement des compétences

	Ingénierie de la formation	Ingénierie de développement des compétences
Objectifs visés	Acquisition de connaissances	Développement de compétences
Moyens mis en œuvre	Privilégie le cours traditionnel	S'appuie sur l'ensemble des vecteurs de professionnalisation de l'entreprise et met en œuvre des parcours qualifiants, des formations-action... .
Modalités de conduite	Responsabilité uniquement du responsable formation	Responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité

Source :([www ; institut numérique de la formation](http://www.institut-numerique-de-la-formation.com); com.07/10/2017 ;10h25)

Commentaire

L'ingénierie de formation son objectif visés est d'acquérir des connaissances avec des moyens de mise en œuvre de cour traditionnel et modalités de conduite par le formateur uniquement, alors que, l'ingénierie des compétences ces comme son nom l'indique c'est le développement de compétences avec des moyens de mis en œuvre qui s'appuie sur l'ensemble des vecteurs professionnels et une modalités de conduite par la responsabilité de formateur, responsable opérationnel et la hiérarchie.

Conclusion

C'est dans ce cycle de vie des compétences que la formation prend toute sa Signification et sa valeur ajoutée. Le "capital-compétence" est un actif fragile et qui perd de sa valeur avec le temps.

Comment le maintenir? Il importe de se doter d'une approche globale de gestion des compétences qui permettra de s'ajuster aux demandes continues d'adaptation et de développement des ressources humaines. Concevoir des activités de formation ne peut se faire sans une vision stratégique des besoins des milieux de travail...

Introduction

Les actions de l'ingénierie de formation doivent se dérouler conformément à un processus établi en fonction de phases et objectifs définis.

Dans la phase introductive qu'est découpée en deux étapes « d'analyser » et « d'évaluer » pour un objectif de répondre à un ensemble de questions : pour concevoir il faut analyser et c'est l'étape la plus chronologique et la plus complexe ; alors quelle sont les moyennes et les conditions de l'entreprise et de personnel ? quelle est l'environnement de l'entreprises et quelle sont les forces et les faiblesses de cette dernière ? quelle politique de formation attribue elle dans ces stratégies ? en fin quelles sont les méthodes et les fondements permettant l'élaboration d'un plan de formation ?

Section 1 : Identification et analyse des besoins de formation

Ce qui caractérise l'évolution de la formation dans une démarche d'ingénierie c'est l'identification des besoins et leur analyse.

1.1. Le processus d'identification des besoins dans une organisation

L'identification des besoins en formation se situe dans une démarche structurée :

1.1.1. C'est quoi un besoin de formation ?

Il est présenté en fonction de plusieurs axes.

1.1.1.1. Concept besoin de formation

Un besoin de formation apparaît si l'on peut observer une différence entre *le rendement actuel* et *le rendement recherché* et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises. C'est aussi la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur un manque à combler par le moyen de la formation. Omettre de reconnaître ce fait risque de réduire votre capacité à proposer une offre de formation adéquate qui mobilise les travailleurs et les organisations ciblées si ceux-ci ne ressentent pas ce besoin. C'est pourquoi, la collaboration et la participation des personnes concernées sont souhaitées. Les individus consultés se sentiront davantage convaincus de la nécessité de la formation et leur engagement rendra plus crédible l'offre de formation qui en découlera.

Le besoin est donc la résultante de l'analyse, ou confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système du travail ou à la politique de l'entreprise. Ainsi pour Guy le boterf :

« Les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétence existant entre le profit professionnel requis et le profit professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en terme d'objectifs opératoires de formation »¹

1.1.1.2. Les origines de besoin de formation

Les besoins de formation peuvent trouver leur origine dans un problème de fonctionnement courant de l'entreprise, dans l'évolution des sciences et des techniques et dans la réalisation de grands projets de changement ou d'investissement.

La réalisation et la réussite des projets de changement ou d'investissement dans une entreprise (Projets de modernisation d'équipements, projets commerciaux, projets organisationnels, projets d'informatisation, etc....) dépendent, dans des mesures variables, de la réunion en temps opportun de compétences professionnelles spécifiques.

- **Les facteurs inducteurs de besoins de formation**

- Les changements culturels de l'entreprise engendrent, des besoins de formation. Mais ceux-ci sont latents, car la culture d'entreprise se réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions à cycle d'évolution très lent, et souvent peu conscients (ex : passage d'une culture administrative à une culture de performance).

Cependant, cette nature de besoin est plus facilement identifiable lorsque les projets de l'entreprise ou son environnement entraînent la nécessité d'un changement culturel (ex. passer d'une culture de rentabilité à court terme à une culture de la qualité).

- l'environnement externe de l'entreprise, les exigences des clients, les stratégies des concurrents, les nouvelles techniques, les contraintes et les opportunités politique ou réglementaire... ; tout cela génère directement ou indirectement des besoins de formation.

- Les projets qui traduisent la stratégie de l'entreprise, ces projets vont porter sur le lancement de nouveaux produits, la mise en œuvre de nouvelles techniques, la mise en place d'une nouvelle organisation, la recherche de gains de productivité... ; en déclinaison de ces objectifs, les exigences de compétence des salariés seront plus ou moins importantes.

¹ LEBOTERF G., L'ingénierie et l'évaluation de la formation, édition d'organisation, paris, 1990, p.96

- Et l'expression des attentes des individus (ou des groupes), en fonction de l'image qu'elles se font de leur parcours professionnel (ou personnel). Tel salarié exprime le « besoin » de se former en mécanique des fluides, tel autre sur la négociation commerciale.

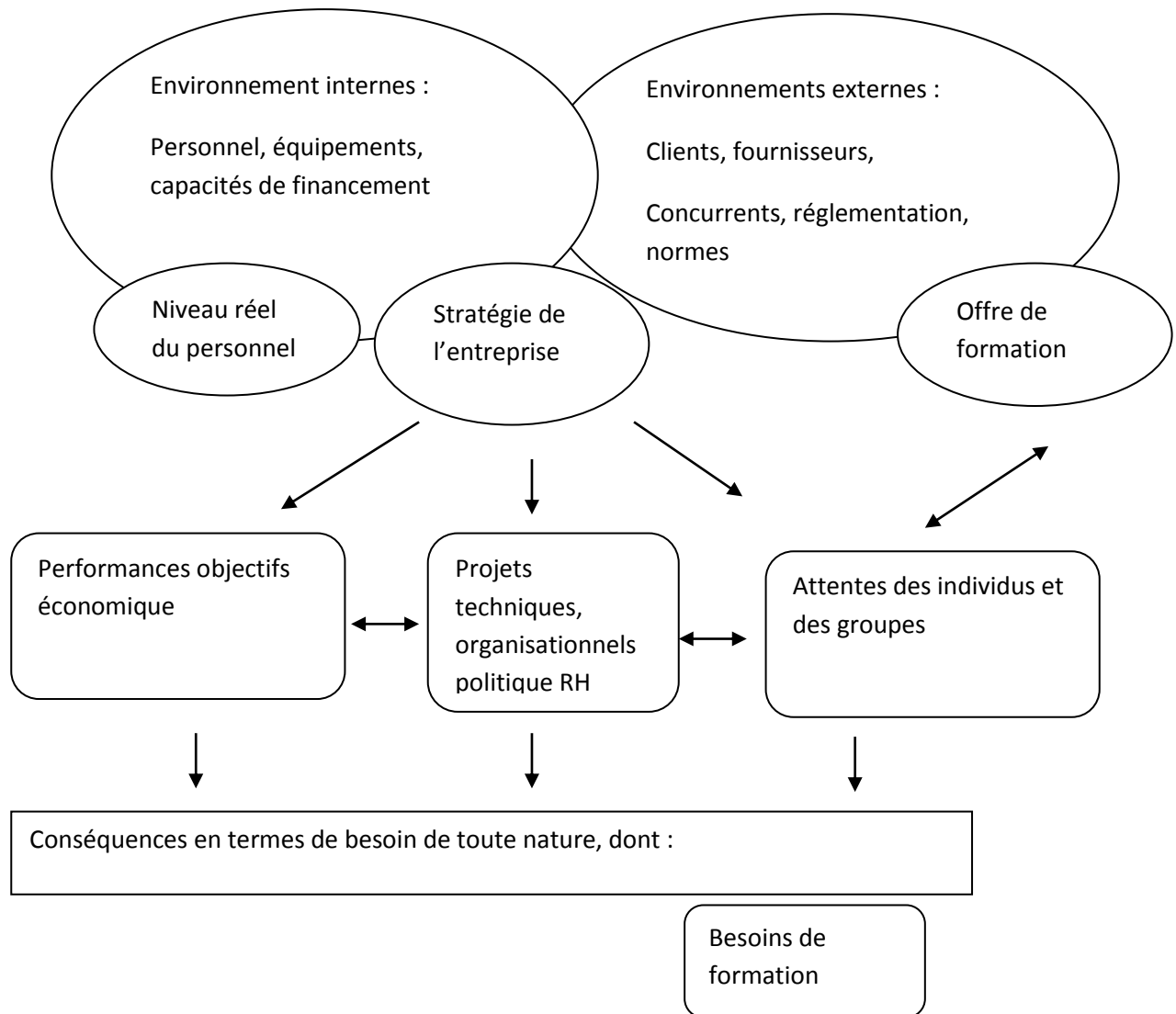
D'une manière générale, les besoins de formation sont le plus souvent liés à l'existence d'un problème de dysfonctionnement de l'entreprise (vices de fabrication, erreurs comptables, délais de facturation importants, rendement insuffisant, défaillance dans l'entretien des équipements, ...).

Il faut distinguer ce qui renvoie :

Aux besoins de l'entreprise : en qualification, en postes, en compétences. Il est donc important de chercher à comprendre les enjeux de l'organisation dans ce processus de détermination des besoins et d'identifier la dynamique dans laquelle celle-ci se trouve : changement, projet particulier, démarche qualité... ; Dans cette optique, il est important aussi de repérer les acteurs clés et les logiques professionnelles qui interviennent sur la dynamique d'ensemble ;

Aux besoins du salarié : pour s'adapter, maintenir ou combler l'écart de compétence. Les personnels interviennent aussi avec leurs enjeux et leurs dynamiques identitaires qu'il est important de comprendre dans le processus de détermination des besoins.

Schéma N° 4 : Les facteurs inducteurs des besoins de formation.



Source : (MEIGNANT Alain., manager la formation, Paris ; éditions liaisons ; 2006 ; P139.)

Commentaire

Le besoin de formation est induit par les facteurs émanant de six sources distinctes :

-la première source est l'environnement externe de l'organisation tel que les exigences des clients, les stratégies des concurrents, les contraintes et les opportunités politique ou réglementaire ... ; et l'environnement interne de l'organisation c'est l'intérieure de cette dernière représente toute ses forces et ses faiblesses, stratégie, personnel et techniques en placeen plus de ça on a la stratégie de l'entreprise qui représente une interface de ces deux environnements.

-il existe aussi d'autres sources telles que les performances objectives économiques, projet techniques de la politique et GRH et l'expression des individus ou les groupes de travail.

Toutes ces sources figurant dans le schéma sont nécessaires pour disposer des résultats fiables permettant une action efficace.

1.1.1.3. Le problème de dysfonctionnement dans le personnel de l'organisation

Le besoin de formation exprimera alors l'écart existant entre les compétences humaines de l'entreprise et celles qu'elle aurait dû posséder pour éviter ce problème. Le processus d'analyse conduisant à l'identification de ce type de besoin de formation pourra suivre le cheminement suivant, en utilisant une fiche d'identification normalisée qui permet de caractériser le problème en répondant aux questions suivantes :

- En quoi consiste le problème de performance ou le dysfonctionnement constaté ?
- En quoi la situation observée diffère-t-elle de la situation souhaitée ?
- Quels sont les postes de travail et les catégories du personnel concerné ?
- A quelles occasions et dans quels lieux apparaît le problème ?
- S'agit-il d'un problème permanent ou épisodique ? Revient-il à des périodes régulières ?
- Quels sont les indicateurs de résultats qui permettent de caractériser le problème ?
- Quel est le coût de cette déficience, de ce dysfonctionnement ou de ce problème ?

L'identification des besoins de formation à partir du constat d'un problème de Dysfonctionnement de l'entreprise nécessite d'adopter une démarche consistant en premier lieu à détecter les facteurs explicatifs du problème, puis de situer les postes de travail et les effectifs concernés.

Pour identifier les facteurs générateurs du problème, il convient de distinguer ceux qui relèvent d'une carence de connaissances ou de compétences et ceux qui relèvent d'une autre origine (organisation, état du matériel, circuit de communication, évolution de la concurrence, procédures...).

Cette distinction est capitale car elle permet de définir le plan de changement à mettre en œuvre qui devra contenir, non seulement, des actions de formation mais aussi des mesures correctrices dans d'autres domaines que celui de la formation.

Le point fondamental dans cette phase d'identification de l'origine des besoins de formation est de vérifier si une réponse formation est à même de résoudre le problème. Ce n'est qu'à cette dernière condition que le plan de changement parviendra à résoudre le problème identifié. Dans le cas contraire, la formation est vouée à l'échec.

En effet, trop souvent, des formations se sont avérées inefficaces pour résoudre un dysfonctionnement de l'entreprise car la réponse attendue relevait d'un autre domaine.

Il est nécessaire pour s'en assurer de déterminer la contribution attendue de la formation à la résolution du problème.

Il s'agit donc d'identifier et d'estimer :

- Quels sont, parmi tous les facteurs qui ont une incidence sur un problème ou un projet,
- Ceux qui relèvent particulièrement de la formation ;
- Et quels sont les indicateurs de performance qui peuvent significativement être affectés par des actions de formation.

Concernant, l'identification des besoins de formation liés à la réalisation d'un projet d'investissement, il est nécessaire de cerner tous les facteurs ne relevant pas de la formation qui conditionnent directement la réussite du projet (organisation, financement, moyens matériels, etc...) et son calendrier de réalisation.

A partir de ces données, il est aisé de cerner la nature des compétences nécessaires pour mener à terme le projet et identifier les besoins de formation au regard des caractéristiques du potentiel humain affecté à la réalisation du projet.

1.1.2. L'analyse des besoins de formation

L'analyse des besoins en formation se situe donc dans un continuum : partant d'une situation professionnelle donnée, en tenant compte de ses différentes dimensions (organisationnelle, collective, individuelle), une volonté d'évaluation se dégage en vue d'atteindre une nouvelle situation. La formation est construite à partir de cette analyse et de sa transcription en objectifs de formation.

L'analyse des « besoins » est donc la transcription d'une volonté d'évolution d'une situation professionnelle pour laquelle la formation jouerait un rôle. Cette transcription se traduit par une demande à expliciter et s'appuie sur différentes méthodes et procédures selon qu'il s'agit d'un besoin de l'organisation, collective(ou de service), individuel ou personnel :

- **Niveau macro** : le niveau le plus global correspond à l'entreprise entière en lien avec son environnement. Au niveau de l'organisation, il s'agit d'un besoin en rapport avec toute l'entreprise. La formation prend ici en compte les objectifs transversaux (qualité, évolution socio-organisationnelle, environnement, communication, sécurité, management de l'encadrement, démarche commerciale).

- **Niveau méso** : au niveau collectif, il s'agit des besoins en rapport avec les objectifs des services, départements ou unité comme un changement de ligne de production, l'arrivée d'un nouveaux matériels ou la réponse à une commande spécifique.
- **Niveau micro** : ce niveau est décomposé en deux parties :

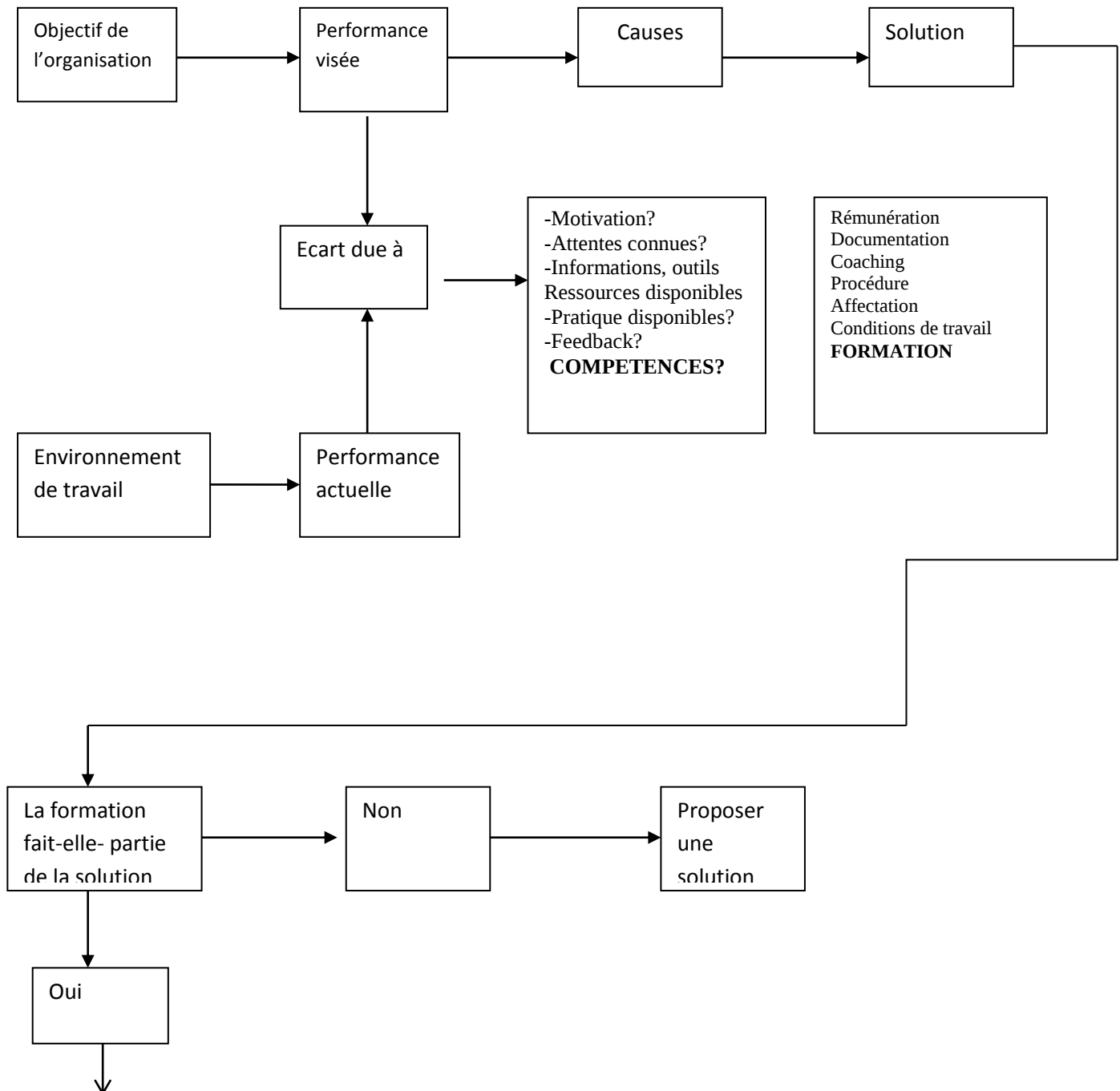
-**Le niveau individuel**, il s'agit des besoins en rapport avec l'emploi ou le poste de travail et l'évolution qui lui afférente. La formation s'effectue alors dans le cadre d'un projet mobilité interne d'un salarié ou une demande individuelle de perfectionnement dans un domaine repéré par l'agent et/ou sa hiérarchie ;

-**Au niveau personnel**, il s'agit des besoins en rapport direct avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou de l'unité de service. Cette dimension n'est pas géré directement par le service formation mais ce dernier peut, et doit, être un facilitateur notamment par la formation sur le congé individuel de formation (CIF) et le bilan de compétence.

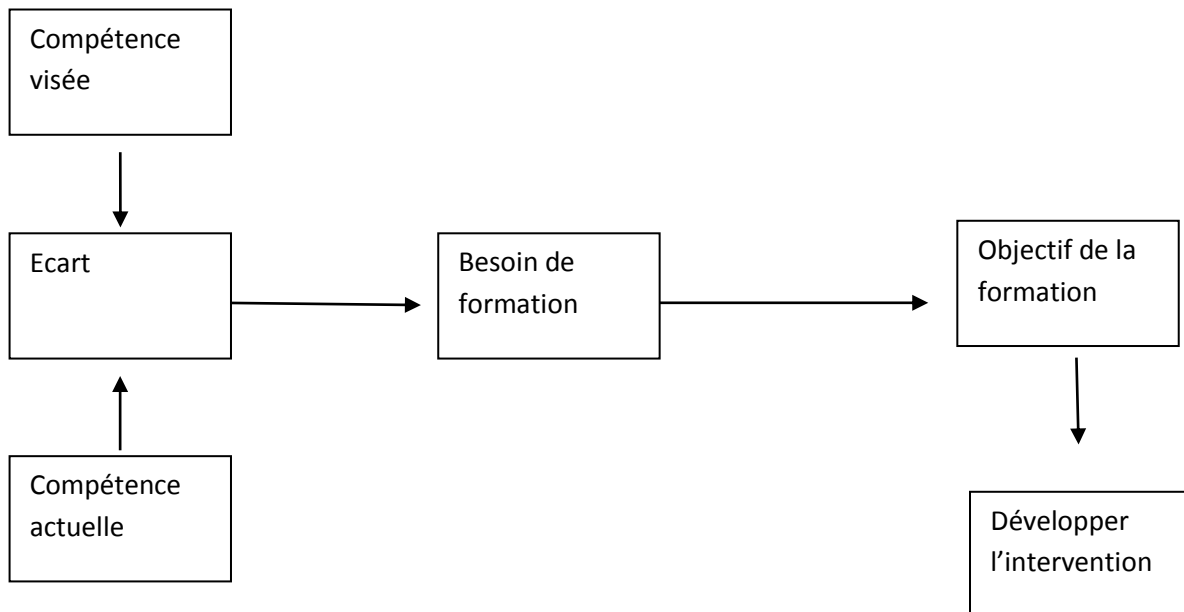
Chapitre II : La phase d'investigation de l'ingénierie de la formation

Schéma N°5 : le processus d'analyse de besoin de formation.

1-Analyser les écarts de performance.



2-Analyser les besoins de formation.



Source : (Support de cours élaboré par : S.BELEKACEM FILALI, consultant Formation, ESG.)

Commentaire

Analyser les écarts de performance: Quel est le problème ? La formation fait-elle partie de la solution ?

On cherchera d'abord à reformuler toute demande de formation en terme de besoin (écarts), compris entre une performance attendue et actuelle. On étudiera le contexte de travail influençant la performance actuelle. On examinera de quelle façon la résolution du problème appuiera la mission et les objectifs de l'organisation.

Analyse des causes: Qu'est-ce qui cause ce problème ?

On tentera ensuite d'identifier les causes de non performance. Généralement, plusieurs causes sont à l'origine du problème, dont le manque de connaissances. L'analyse des besoins réalisée dans cette optique, investiguera toutes les causes possibles de non performance, de façon à proposer les meilleures solutions.

Identification des solutions : Que proposez-vous pour régler ce problème ?

En fonction des causes identifiées et autres variables d'importance, on proposera une stratégie systémique de résolution de problèmes. Les individus manquent-ils de compétences (de

connaissances, d'habiletés) pour faire leur travail ? La formation fera alors partie de l'intervention proposée et on poursuivra avec l'analyse des besoins de formation.

Analyser les besoins de formation: Quelles sont les compétences à développer ? À partir des besoins de formation, compris entre les compétences attendues et actuelles, on pourra définir les objectifs de formation. L'analyse des besoins se complètera avec une définition plus fine des contenus, des clientèles cibles et du contexte d'exercice des nouvelles compétences.

Les résultats de ces analyses devraient suggérer des objectifs, des contenus et stratégies de formation.

Vouloir faire l'économie d'une analyse de besoins peut coûter cher. L'analyse de besoins permet de s'assurer que :

- L'investissement en formation répondra aux besoins réels;
- Les activités de formation seront adaptées aux participants et leur permettront d'évoluer de façon satisfaisante dans leur travail;
- Et la formation est vraiment la meilleure solution pour corriger les écarts d'experts qui connaissent le domaine et les emplois particulièrement ciblé

1.2. La méthodologie de recueil d'information

Pour mettre en œuvre cette étape d'analyse au sein de son organisation ou en tant que formateur – consultant, l'ingénierie de la formation se doit maîtriser un ensemble de savoir-faire et de méthodes issus des sciences sociales :

1.2.1. La méthode de groupe

Le groupe de travail ou focus est un moyen efficace et largement utilisé pour recueillir des données et des opinions pertinentes, pour conduire des analyses de tâches, de compétence, pour évaluer des solutions potentielles. Il réunit généralement de 8 à 10 personnes représentatives du groupe cible à étudier, dirigées par un animateur ou facilitateur afin de :

- Susciter une discussion ouverte à partir d'une grille d'entrevue de groupe définissant les thèmes de l'étude ;
- Cerner les besoins de formations liés à diverses problématiques globales ou spécifiques ;
- Collecter des renseignements sur l'ensemble des facteurs d'évolution affectant ces travailleurs ;
- Obtenir la participation des travailleurs et susciter l'échange ;
- Collecter des informations auprès de plusieurs personnes et de plusieurs groupes en peu de temps ;
- Orienter vers des interventions de gestion autres que la formation ;

Le groupe de discussion utilise la richesse des interactions de façon à recueillir une information qualitative variée pour dégager un point de vue collectif. Il permet de faire ressortir autant des problèmes de formation que des problèmes d'organisation.

Pour être efficace l'animation doit être assurée par une personne dont l'impartialité est reconnue :

- La structure et la pertinence du canevas d'entrevue doit suivre une suite logique et la composition du ou des groupes doit être représentative de l'ensemble des travailleurs touchés ;
- L'animateur doit savoir utiliser des techniques de collecte d'information pour faciliter la compilation et l'analyse des résultats ;
- La discussion peut porter sur les rôles, l'analyse des tâches, les problèmes rencontrés,
- Et les objectifs visés et autres sujets.

1.2.2. La méthode individuelle

On distingue

1.2.2.1. L'entrevue individuelle

C'est un échange face à face entre un agent et sa hiérarchie pour apporter de l'information qualitative sur une problématique globale ou spécifique dont les besoins en formation. Il est souvent utile au début du processus d'analyse des besoins de formation pour :

- Comprendre les différents points de vue sur des sujets traitants des problématiques globales ou spécifiques;
- Cerner les besoins de formation spécifiques;
- Faire participer les travailleurs et leurs responsables à la définition de leurs propres besoins de formation;
- Recueillir des informations sur l'ensemble des facteurs qui nuisent à l'atteinte des objectifs (climat, structure, changements, etc..);

L'entrevue est particulièrement utile lorsque la problématique de formation n'est pas encore cernée de façon précise et que l'ensemble des facteurs à considérer n'est pas encore connu. Il favorise également la participation et l'implication des personnes concernées par le problème de formation et de valider, d'infirmer ou de nuancer l'information obtenue par d'autres sources.

Si un climat de confiance est créé, l'entrevue permet d'obtenir des informations qui pourraient être obtenus autrement.

1.2.2.2. Le questionnaire pour exprimer le besoin du collaborateur

Le questionnaire vise à identifier les besoins de formation des personnes occupant un emploi, en consultant ces personnes ou leurs responsables hiérarchiques opérationnels qui sont en relation avec elles.

C'est un moyen pratique d'analyser une problématique de formation précise autant pour un individu que pour l'organisation dans son ensemble. La technique doit être utilisée principalement pour cerner une situation relativement précise, tout en maintenant un équilibre entre des questions d'ordre général et d'ordre spécifique, ouvertes et fermées.

Le questionnaire suscite la participation des personnes touchées par la formation et permet de toucher un grand nombre de personnes dans un délai relativement court. Il sensibilise à la nécessité de la formation et permet de détecter les besoins de perfectionnement individuels.

Un questionnaire standard permet de rassembler des données globales et représentatives qui peuvent servir à comparer différents emplois, métiers ou professions et à mettre en corrélation diverses variables. Il rassemble des données quantifiables et représentatives de la population pouvant être comparées.

Un questionnaire trop général risque de faire ressortir des besoins de formation non reliés aux besoins des organisations. La conception d'un questionnaire pose le problème de la validité (degré avec lequel les questions mesurent parfaitement l'objet de recherche) et de la fidélité (degré avec lequel les questions mesurent de façon constante l'objet de recherche). C'est pourquoi un pré test est indispensable. L'individu peut aussi avoir des réticences à remettre son questionnaire parce qu'il le considère comme une forme d'évaluation du rendement.

Des groupes de discussion peuvent précéder le questionnaire afin de cerner les principales problématiques en regard d'un secteur ou d'une catégorie d'emploi. Les informations recueillies pourront servir à orienter le contenu du questionnaire.

Le choix et la formulation des questions sont d'une importance capitale dans la préparation d'un questionnaire.

Les questions fermées ont tendances à limiter le choix du répondant aux réponses prévues alors que les questions ouvertes vont souvent apporter des réponses vagues et incomplètes qu'il faudra compléter par des sous questions.

Le questionnaire doit être précis et relié aux tâches et aux fonctions des emplois, métiers ou professions couverts par l'enquête. Des règles de confidentialité doivent être déterminées et respectées.

1.2.2.3. L'évaluation de rendement

L'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour évaluer l'évolution de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

Évaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'évaluation afin de pouvoir obtenir une appréciation fidèle. Il est conseillé de faire participer l'employé à son évaluation de rendement et ce, dès la première phase du processus.

Afin de s'assurer qu'il n'y ait pas seulement une évaluation annuelle, mais bien plusieurs évaluations au cours de l'année, il est nécessaire de se doter d'un processus de concertation continue. En procédant ainsi au cours de l'année, cela permet d'effectuer un suivi plus efficace de la progression des employés et de reconnaître plus spécifiquement leur contribution. Dans un souci de déterminer des critères de performance valides et représentatifs, les organisations devraient demander aux employés de faire ressortir, en collaboration avec le supérieur immédiat, des critères de performance adaptés à leur réalité et à partir desquels ils seront évalués.

1.3. Traduction des besoins en objectif de formation

La phase la plus complexe et la plus sensible dans l'élaboration d'un plan de formation est celle qui consiste à traduire les besoins de formation en objectifs de formation qualitatifs et quantitatifs. Cette étape doit être menée avec un très grand professionnalisme car elle conditionne l'efficacité des résultats du plan de formation.

Il est souhaitable que ces objectifs soient définis en termes opératoires, donc évaluables, et en termes comportementaux par poste de travail, en précisant les délais dans lesquels ils doivent être atteints.

1.3.1. Objectifs opératoires de formation

La traduction des besoins en objectifs opératoires de formation nécessite la participation indispensable de la hiérarchie opérationnelle la plus immédiatement au contact des dysfonctionnements ou des problèmes repérés.

Elle consiste à décrire le déficit de compétences constaté en termes de comportements observables et évaluables.

L'expérience montre qu'il est difficile à la hiérarchie concernée de procéder à cette formulation. Il est donc important que le spécialiste de la formation réalise lui-même, à partir des données fournies par la hiérarchie, une formulation des besoins de formation en termes d'objectifs opératoires et procède ensuite à sa validation auprès des responsables opérationnels.

Plusieurs types d'objectifs peuvent être distingués :

- Les objectifs de formation, exprimés en termes d'objectifs finaux, sont nécessaires pour arrêter les fiches techniques des actions figurant dans le plan de formation ;

- Et les objectifs pédagogiques, exprimés en termes d'objectifs finaux et intermédiaires, sont nécessaires pour élaborer les programmes pédagogiques sur la base des fiches techniques.

Enfin, pour évaluer les effets des actions de formation, il sera nécessaire de disposer d'une formulation d'objectifs :

- De formations, exprimées en termes d'objectifs finaux, pour identifier le type d'évaluation ;
- Pédagogiques, exprimée en termes d'objectifs intermédiaires, pour élaborer les outils d'évaluation ;

- de formation, exprimée en termes d'objectifs finaux et intermédiaires, pour définir le dispositif d'observation des comportements professionnels en situation de travail.

Pour délimiter la nature des différents objectifs assignés aux actions de formation, il importe de distinguer :

- l'étendue du champ couvert par les objectifs (objectifs finaux ou objectifs intermédiaires).
- le type d'usage que l'on compte faire de ces objectifs (objectifs de formation ou objectifs pédagogiques).

Les objectifs de formation sont formulés pour identifier le résultat attendu de l'action de formation, mais également pour finaliser les plans de formation :

- Les objectifs globaux de formation expriment, de façon synthétique, le comportement professionnel global à atteindre en fin de formation et à mettre en œuvre dans une situation de travail.

- Les objectifs intermédiaires de formation forment l'ensemble des capacités ou connaissances qu'il est nécessaire d'acquérir pour pouvoir atteindre l'objectif final.

1.3.2. Formulation des objectifs de formation

Qu'il s'agisse d'objectifs globaux ou d'objectifs intermédiaires, une formulation en termes d'objectifs de formation implique qu'elle réponde aux quatre conditions suivantes.

-Enoncer ce que le formé doit «être capable de » réaliser au terme de la formation. Cette capacité doit être exprimée sous la forme de verbes exprimant des actions observables (construire, conduire, évaluer, expérimenter, tracer, réparer, démonter...) et non avec des termes ne pouvant donner lieu à une observation (comprendre, connaître, être sensibilisé à,...).

-Choisir le verbe d'action de telle sorte qu'il permette d'identifier le niveau d'objectif auquel on veut aboutir (information, maîtrise d'un langage, maîtrise d'un outil, maîtrise méthodologique).

-Exprimer cette action principale du point de vue du sujet qui apprend (le formé devra être capable de ...) et non du point de vue de l'enseignant ou du formateur.

- Objectif formulé en termes de résultat et non en termes de processus d'apprentissage.

1.3.3. Établir les priorités des besoins de formation

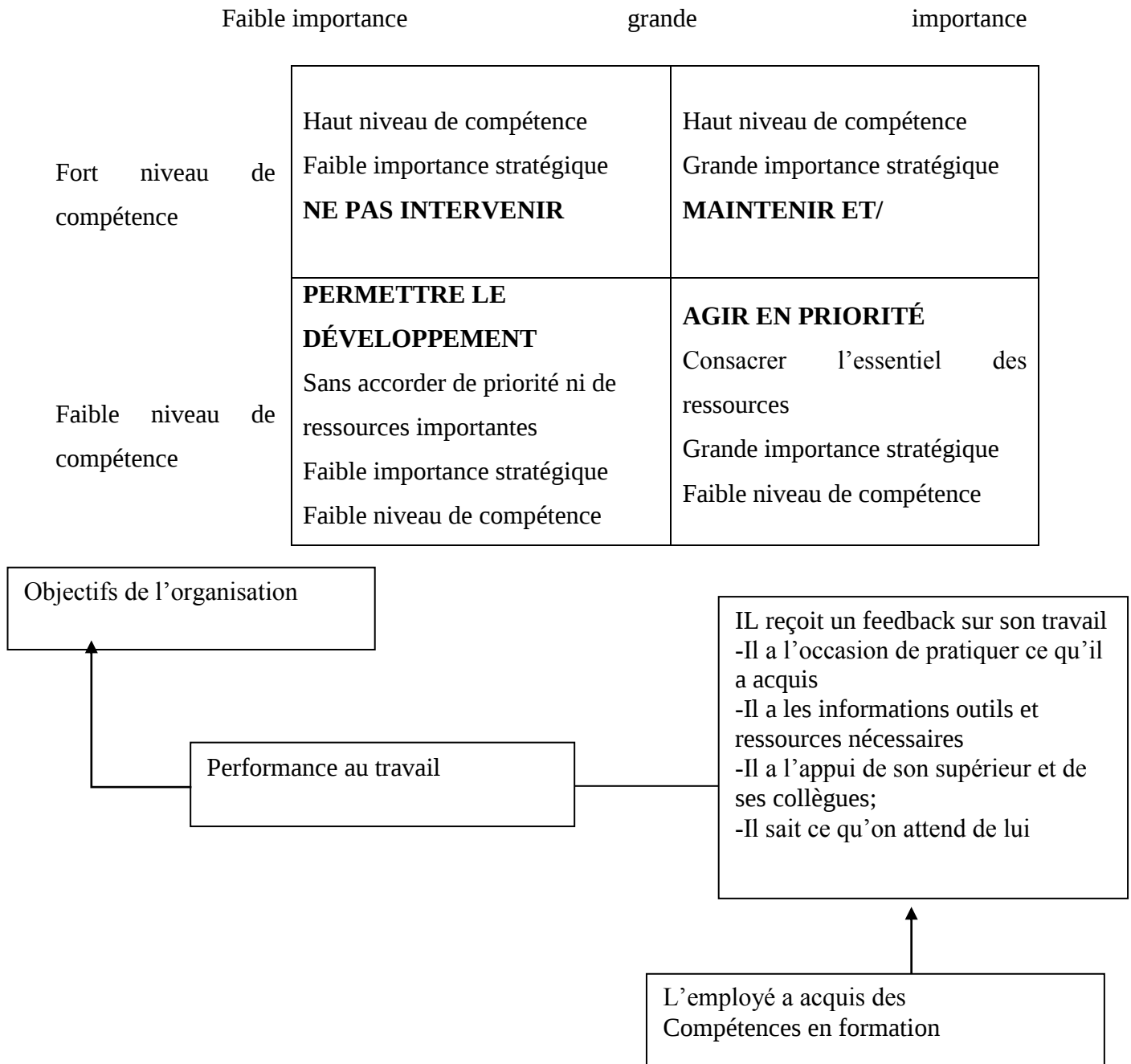
L'analyse des besoins fournit un inventaire des besoins à combler. Il faut maintenant établir des priorités. Parmi les compétences identifiées lors de l'analyse des besoins de formation, lesquelles favoriseront le mieux le développement des organisations et des individus? À l'examen de l'ensemble des besoins, il est évident que certains se révéleront plus urgents que d'autres.

Généralement, les priorités devraient être établies en fonction de l'importance stratégique d'une compétence pour les organisations et les travailleurs ainsi que du degré de maîtrise actuel de cette compétence. Cette réflexion importante peut se faire à partir des éléments présentés dans le tableau suivant :

Chapitre II : La phase d'investigation de l'ingénierie de la formation

Tableau N° 3 : Méthode d'identification des priorités de besoin de formation

IMPORTANCE STRATÉGIQUE POUR L'ORGANISATION



Source :(Support de cours élaboré par : S.BELEKACEM FILALI, constant Formation, ESG.)

Section 2 : La conception du plan de formation

Au cœur de cette section en présente l'étape de conception et la distinction entre le réel et le préétablies souhaité.

2.1. C'est quoi un plan de formation ?

Une fois que les besoins de formation ont été analysés de façon cohérente et que les priorités ont été définies, les responsables de formation peuvent s'engager dans les étapes de planification et de conception de la formation.

Par définition, un plan nous oblige à prévoir. Un plan de formation offre donc d'abord la chance d'avoir une vue d'ensemble de l'intervention en formation continue ce qui permet de planifier la disponibilité des ressources tant humaines que matérielles ou financières.

Ainsi, le plan de formation est au centre de la formation de l'entreprise. Il est généralement annuel, débute avec l'exercice comptable, s'inscrit dans un budget prévisionnel et donne lieu à une présentation au comité d'entreprise. Il traduit l'ensemble des actions de formation prévues sur une période donnée et l'organisation dynamique de ces actions. Dans sa logique générale, le plan de formation doit assurer la cohérence des actions de formation au service de la stratégie de l'entreprise et de développement des compétences des salariés. A travers un ensemble d'actions cordonnées, il s'agit de combler l'écart entre les compétences actuelle des salariés et celles qui sont requises pour l'exercice de telle ou telle fonction ou activité présente ou future.

2.1.1. La référentialisation du plan de formation

La référentialisation répond donc à un double objectif : de description d'une réalité qui permet alors de définir des objectifs, et d'évaluation. La référentialisation est donc un processus de construction de référentiels, ces référentiels étant indispensables pour évaluer une action et ses effets. La référentialisation est donc bien une lecture de la réalité, une modélisation qui permet de mieux la comprendre et l'appréhender. Il s'agit alors d'une reconstruction de la réalité qui n'est jamais donnée directement à voir et qu'il faut analyser, disséquer et reconfigurer. Si la référentialisation est la méthode d'élaboration, le référentiel est le produit de cette démarche.

Le référentiel est donc une « liste d'une série d'actes, de performances observable détaillant un ensemble de capacités (référentiel de formation) ou de compétences (référentiel de métier) » (terminologie formation professionnelle, Afnor X50-750 avril 1992).

Produire un référentiel nécessite d'avoir une vision large et ouverte sur l'environnement et de mettre en relation les différents éléments entre eux.

Ainsi, travailler sur les référentiels nécessite de s'interroger et d'analyser un ensemble de domaines tel que :

- situation professionnelle et analyse de système de travail ;
- emploi et son environnement ;
- compétence professionnelles ;
- référentiel et différentiel : emploi, compétence, formation ;
- validation des acquis.

2.1.1.1. Les référentiels

Se décompose en trois axes :

Le référentiel d'active ou d'emploi : Le référentiel d'emploi est une information de synthèse sur une activité professionnelle ou sur métier. Il est obtenu à partir de référentiel de la réalisation et activités actuelle et du référentiel des réalisations et activités futures (prévision d'évolution des activités et des compétences requises à court ou moyen terme). Le référentiel s'attache donc à saisir les différents degrés et niveaux de l'emploi : la mission, les fonctions, les activités, voire les tâches de l'emploi, en tenant compte des environnements interne et externe, c'est-à-dire la retranscription de l'analyse de la situation professionnelle. Le référentiel d'emploi permet donc de repérer la finalité, le sens et l'activité de l'emploi.

Pour Marie-France Reinold, le référentiel d'emploi est « l'identification à un moment donné, de la ou des finalités que l'entreprise veut confier spécifiquement aux titulaires de cet emploi ».

Le référentiel d'emploi s'élabore par le repérage, la description en l'analyse des missions; fonction; activités; tâche.

En lien avec : l'environnement externe, interne et le système technique.

Le référentiel de compétence de compétences : Le référentiel de compétences est directement issu du référentiel d'activités. Il en est déduit. Il décline l'ensemble des connaissances et attitudes professionnelle mises en œuvre pour occuper un emploi. Ce référentiel compétences est effectivement dépendant de la méthode usitée ; elle-même liée aux objectifs des référentiels. Une vigilance particulière est donc de mise tant dans la méthodologie utilisée que dans la retranscription en compétences afin de préserver l'individu dans son espace professionnel.

Le référentiel de compétences apparaît comme l'interface entre l'individu et l'emploi, c'est pour quoi souvent directement lié au référence métier.

Le référentiel de formation : Le référentiel de formation se situe à l'interface de l'emploi, avec son analyse et sa traduction dans le référentiel d'emploi et de compétences et

l'action de formation proprement dite. Ce référentiel peut être utilisé à différent moment de la formation, il est en effet indispensable pour repérer et évaluer les acquis à l'entrée, pendant et à l'issue de la formation.

Ce référentiel est élaboré à partir du référentiel de compétence. Ce référentiel est produit par l'expertise du formateur et du pédagogue. Le formateur effectue le lien entre l'emploi, les compétences et la transposition en objectifs de formation.

La référentialisation est donc une étape de construction importante et incontournable dans l'élaboration d'un dispositif de formation.

2.2. Les fondements du plan de formation

Il existe cinq fondements :

- **Les projets de changement ou d'investissement** : Ils correspondent à des choix volontaristes retenus soit par les directions centrales, soit par la hiérarchie locale. Ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (projets de modernisation d'une unité, projet d'informatisation d'une cellule....).

- **Les problèmes de dysfonctionnements courants de l'entreprise** : déficiences de la qualité, erreurs de gestion, procédures inadéquates, délais non respectés, mauvaise utilisation des équipements.

- **L'évolution des métiers et des professions** : Il ne s'agit pas de choix volontaristes, mais d'évolutions en quelque sorte imposées par l'environnement professionnel (développement des sciences et des techniques).

- **Les souhaits exprimés par les agents** : afin de faciliter leur promotion, leur mobilité professionnelle ou leur développement personnel.

- **Les changements culturels** : La culture réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions à cycle d'évolution lent, et souvent peu conscients. Les projets du service ou son environnement peuvent entraîner la nécessité d'un changement culturel.

Exemple : passer d'une culture centrée sur les moyens à une culture de projets ou de résultats, d'une culture à dominante administrative à une culture commerciale.

Conclusion

Investir dans la formation pour accroître les compétences et l'employabilité des travailleurs exige des organisations de se doter non seulement des ressources professionnelles pour encadrer les efforts mais de mettre en place une structure de gestion.

La formation du personnel doit être suivie par une enquête dans laquelle les acteurs s'expriment davantage sur ce qui est pour eux insatisfaisant, dans le but d'élaborer un rapport « plans de formation » qui rassemble l'ensemble des actions prévisionnelles à réaliser.

Introduction

La réalisation de toute formation est bien la traduction d'une volonté, que cet objectif soit individuel, personnel, collectif ou lié à la stratégie de l'organisation en vue de mettre en œuvre et d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des actions de formation.

De toute évidence, l'évaluation de l'efficacité des actions de formation est indispensable pour en garantir la rentabilité. Il est particulièrement important – et attendu par les décideurs – de montrer l'impact positif de l'investissement-formation.

Section 1 : réalisation du plan de formation

Une étape de mise en œuvre du plan de formation hiérarchise bien avant par la conception.

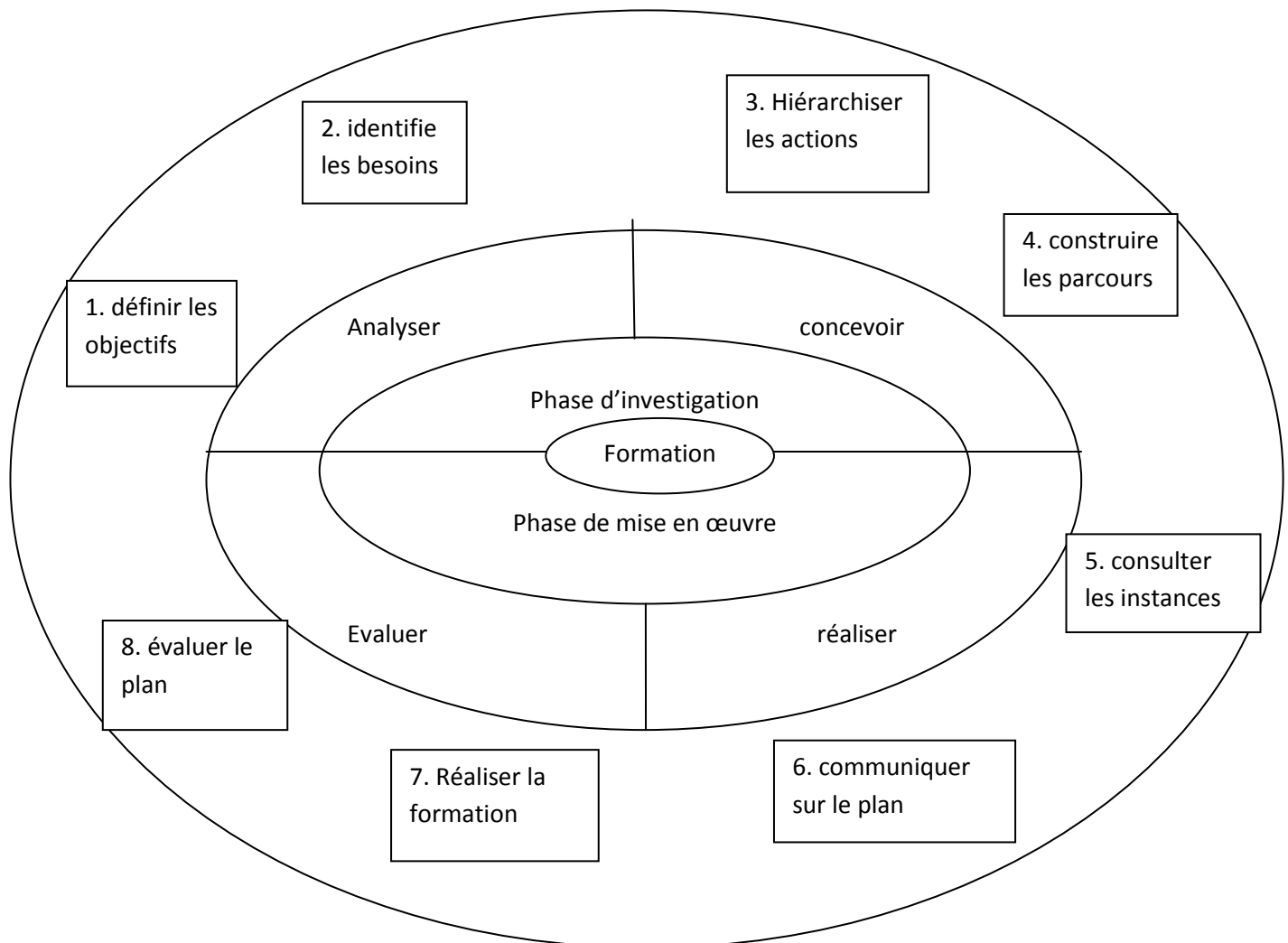
1.1. Processus du plan de formation

Le plan de formation traduit la politique de formation de la collectivité dans un document formalisé qui prévoit pour une durée dans le but déterminée les besoins de formation, de construire à l'issue d'un débat entre les acteurs concernés, de déterminer les objectifs poursuivis, de décrire les liens entre l'environnement global du service, la dynamique du projet du service et le développement des compétences du personnel.

Ainsi, pour toute une entreprise ou organisation, quels que soit sa taille et son statut juridique ; ce plan de formation se construit dans une démarche « d'investissement formation ».

Le plan de formation s'élabore, se construit, se réalise et s'évalue selon un ensemble d'étapes planifiées qui amène des actions particulières, avec des acteurs principaux en jeu et des moyens. On décline les grandes étapes ou nous retrouvons la démarche d'ingénierie de la formation.

Schéma N°6 : le cycle de plan de formation.



Source : (ARDOUIN Thierry., ingénierie de formation, paris, édition DUNOD 2013, p.170. Modifier par nos soins.)

1.1.1. Le cycle du plan de formation

Les étapes 1 et 2 correspondent à la phase d'*analyse* avec ses deux dimensions

1.1.1.1. Etape 1

La première étape est la *définition des objectifs* : correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fonctions du plan dans ses aspects politique et stratégique, ou il s'agit de prendre en compte :

-Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation. Ils correspondent à des choix volontariste de la direction pour l'entreprise dans son ensemble ou pour une unité particulière. Ces projets s'inscrivent dans un projet global ou sectoriel de l'entreprise.

-L'évolution des métiers et des professions, il s'agit surtout d'accompagner, voire d'anticiper, les évolutions techniques et sociales de métiers en lien avec le développement des savoirs technique et scientifique, ainsi vers de nouveaux métiers ou de nouveaux savoir-faire.

-Les problèmes ou dysfonctionnement répétés et repérés qui nuisent à la bonne marche de l'organisation. Il s'agit de circonscrire ces problèmes et de voir dans quelle mesure la formation peut accompagner le règlement de ceux-ci.

-Les changements culturels. Cet aspect s'inscrit dans une logique à moyen et long terme dans la mesure où il s'agit de modification des valeurs, des modes de fonctionnement, de système de communication, voire des styles de vie qui se sont construits dans la durée et dans l'histoire de l'organisation et de ses personnels.

Ces différents points d'analyse sont les supports à l'élaboration de la politique de formation ou se dégage les objectifs généraux.

1.1.1.2. Etape 2

La deuxième étape est l'*identification des besoins* correspond à la démarche ascendante ou sont donc analysés les attentes, besoins et demandes des services, des personnels et des individus à partir.

-des informations du service formation ;

-du recensement des demandes individuelles ;

-du recensement des actions collectives et /ou projet de service.

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

A chaque fois, il s'agit d'entrer dans une démarche itérative avec les personnes et les responsables, afin de bien identifier la demande et d'analyser en quoi la formation peut et va jouer un rôle ? Il s'agit ainsi de :

- Dégager la place de la formation pour la résolution des besoins. Il s'agit de : d'identifier les situations problèmes, d'analyser en quoi et sur quoi la formation peut agir, de transcrire les moyens d'action en objectifs de formation.

- Inscrire les formations dans les évolutions professionnelles des personnes et des services. à partir des référentiels emplois-compétences (emplois- type), des évolutions de ceux-ci (emplois- cible), il s'agit de réaliser le bilan des acquis et des compétences et /ou savoir requis correspondant aux emplois type et aux emplois cible.

- inscrire la formation dans les orientations et respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et de manière générale les liens avec la politique de formation.

- Et dégager les contraintes et les spécificités à prendre en compte en termes de fonctionnement : type de matériel, rythmes et plans de charge, horaire, délais, disponibilité des personnels.

1.1.1.3. Etapes 3 et 4

La troisième et la quatrième étape est *d'arbitrage et de hiérarchisation*, se situent dans la phase de conception avec la nécessité de rechercher ou d'élaborer si nécessaire des référentiels, mais aussi de construire des scénarios différents ou hiérarchisés afin de dégager les faisabilités techniques et financières et de déterminer des priorités. Ces étapes sont réalisées de manière itérative ou il s'agit de :

- Localiser et décrire les actions de formation à partir de la reprise des cahiers de charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques, financiers et pédagogiques.

- Hiérarchiser les actions de formation en fonction des priorités et du niveau de fiabilité. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement.

- Budgétiser les actions et le plan, à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire les informations qualitatives et quantitatives

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

nécessaires. Ces informations sont croisées avec celles sur les informations et les organismes de formation afin de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider.

-Arrêter les actions et le plan, c'est-à-dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation.

1.1.1.4. Etape 5

Tout au long des deux étapes précédentes, l'élaboration du plan de formation doit donner lieu à *consultation* auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise. Le comité d'entreprise doit, en effet, être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation, *a minima* à deux reprises dans l'année.

Cette étape clôt la phase d'élaboration du plan et correspond à la validation de celui-ci

Le plan de formation ne peut être engagé qu'après la présentation et la délibération du comité d'entreprise. L'employeur doit pouvoir justifier de la consultation du comité d'entreprise par l'établissement d'un procès-verbal de délibération. Ce dernier devant d'ailleurs être joint à la déclaration fiscale.

Une fois les choix et orientations décidés et planifiés, les cahiers des charges sont finalisés par le service formation et la procédure de contractualisation est mise en œuvre à partir de la présélection des organismes et de la connaissance du secteur.

1.1.1.5. Etape 6 et 7

Dans la sixième et la septième étape sont celle de la phase de *réalisation* avec la mise en œuvre effective des actions de formation et de communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale.

1.1.1.6. Etape 8

Dans la huitième étape donc celle de l'*évaluation* avec ses différentes dimensions. Cette dernière, bien qu'apparaissant en dernier, doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation. De même, l'évaluation est présente tout au long du processus du plan de formation. Cette étape comprend aussi les déclarations fiscales à renseigner par les entreprises et à envoyer aux services fiscaux. Ainsi, nous voyons bien que

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

la vie d'un plan de formation pour une année(N), phase de réalisation, se situe au minimum sur trois ans : de N-1, phase d'analyse et de conception, N+1 ? Phase d'évaluation.

1.2. Rédaction du cahier des charges de formation

Établir un cahier des charge de formation, c'est comme si, à partir du plan d'ensemble, on précisait chacune des pièces et des composantes.

Le cahier des charges est nécessaire pour chacune des formations afin d'assurer l'efficacité et l'efficience des projets de formation. Il est très important car il précise les critères privilégiés qui vous permettront de solliciter du financement, de préparer vos appels d'offres de formation, d'acheter ou d'organiser les cours prévus au plan de formation.

Un cahier des charges de formation comprend habituellement les rubriques suivantes :

- Les objectifs stratégiques ou buts de l'activité de formation;
- Les caractéristiques de la population à former;
- Les ressources disponibles pour organiser ou diffuser la formation;
- Le contenu de la formation;
- Le(s) type(s) de méthodologie(s) de formation souhaitée(s);
- Un aperçu du mode d'évaluation et des conditions à prévoir concernant la transférabilité en situation de travail des capacités et des connaissances acquises en formation;
- Estimation des coûts approximatifs et imputation des frais;
- Le calendrier de formation ;
- Et les méthodes d'évaluation.

1.3. Le plan de formation en tant que document

Si le plan de formation, en tant que document, n'est que rarement utilisé dans une dimension stratégique en lien avec les ressources humaines, il apparait cependant pertinent de lui donner une place, et donc une forme, plus importante. Cette démarche de formalisation du plan de formation participe à la lisibilité des objectifs à la démentions stratégique et intégrée de la formation, mais aussi au professionnalisme du service et du responsable de formation. Ce document doit être à la mesure de son objet, c'est-à-dire être construit, concis, synthétique et dynamique.

Ainsi, le document « plan de formation » n'est pas standard et doit s'adapter à l'entreprise ou bien à l'organisation et la culture de celle-ci. Il doit donc être en cohérence avec la politique et les pratiques du service formation.

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

Pour réaliser le plan de formation, le responsable de formation a donc à sa disposition un ensemble important de données et d'information à rechercher, recueillir, produire et traiter. Il doit donc assurer une vielle documentaire :

-En état *d'éveil et de vigilance*, ou il s'agit d'être à l'écoute de ce que se fait, se dit ou plutôt s'écrit dans le domaine de la formation et dans le secteur professionnel

-Au sens de *conservation et gestion des informations et documents*, dans l'idée de constituer une mémoire, de pouvoir utiliser et suivre cette masse d'information dans des documents interne ou produit par le responsable de la formation.

1.1.3.1. La démarche d'élaboration d'un tableau de bord dans l'ingénierie de la formation

Selon Alain Meignant « *un tableau de bord est un moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action. Il est composé d'un nombre limité d'indicateur concernant des points sur lesquels le destinataire de l'information a effectivement un pouvoir de décision, ou au moins d'influence* »¹

Ou selon ARDOUIN « *le tableau de bord est effectivement un instrument de l'ingénierie de la formation. C'est un outil d'aide à la décision. Il participe aux différentes étape de l'ingénierie, puisque l'on peut le trouver dans l'analyse, la conception, la réalisation et l'évaluation d'action, de dispositifs ou de systèmes de formation* »²

Comme pour toute démarche, plusieurs étapes sont nécessaires. Celles-ci sont à la fois chronologiques et itératives. L'intérêt d'un tableau de bord se mesure à son degré d'utilisation. Il convient donc de bien réfléchir à celle-ci et aux éléments que l'on utilise, et sue lesquelles on communique.

a. Détermination des éléments à mesurer et à suivre

Déterminer les éléments à mesurer renvoie à rechercher quels sont les objectifs et les résultats attendus au niveau de l'activité professionnelle.

L'ingénierie de formation, concepteur de tableau de bord, doit donc se poser un certain nombre de questions sur ces objectifs, résultats et utilisation future. Comme le rappelle Jean-

¹ MEIGNANT Alain ; manager la formation ; Paris ; 7 édition liaisons ; 2006 ; P122.

² ARDOUIN Thierry ; ingénierie de formation ; Paris ; édition DUNOD ; 2013 ; P53.

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

Marie Peretti, Il n'existe pas de tableaux de bord unique et universel : « *il n'y a pas de ration obligatoires, pas de tableau de bord type, il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise dont le caractère est éminemment évolutif* »³. Il convient donc de s'interroger, notamment sur qu'est-ce que je veux mesurer, quelles informations collectées et communiquée ? Pour dégager les indicateurs nécessaires, pertinents et suffisants.

b. La création des indicateurs

Un indicateur est une valeur convenue permettant de mesurer une progression par rapport à un indicateur de base, le référentiel.

Il permet donc des comparaisons entre une situation observée à un moment donné et ce référentiel. Ce dernier peut être un objectif ou une procédure.

L'indicateur permettra de mesurer des écarts entre le référentiel et la situation observée dans le temps ou dans l'espace, ou les deux.

Pour être utilisable et pertinent, un indicateur doit avoir un certain nombre de caractéristiques :

La fiabilité « est définie comme la capacité d'un indicateur à mesurer, avec une relative absence d'erreurs, le phénomène étudié, c'est-à-dire d'obtenir le même résultat si cet indicateur est appliqué dans les mêmes conditions »⁴

La validité « recouvre la capacité de l'indicateur à mesurer ce qu'il est censé mesurer »⁴. Autrement dit, selon Ardouin th. « C'est une mesure qui permet effectivement de dégager de l'information sur l'objet ou la situation étudiée »⁵

L'audibilité les indicateurs doivent être en cohérence avec la culture de l'organisation et ses modes de fonctionnement et pouvoir être entendus.

L'utilité, les indicateurs doivent être utiles et utilisés.

Il s'agit d'utiliser l'indicateur pertinent et en cohérence avec l'objectif d'information attendu. Ainsi, par exemple, vouloir mesurer la qualité d'une formation par la durée de la

³ PERETTI J-M., ressources humaines, Paris, Vuibert, 1990 ; P75.

⁴ CANDEAU P., audit social, Paris, Vuibert, 1985 ; P145.

⁵ ARDOUIN Thierry., ingénierie de formation, Paris, édition DUNOD, 2013 ; P64.

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

formation n'a qu'une validité réduite dans la mesure où il ne nous donne que peu d'information sur le sujet mesuré, son contenu, et la participation des stagiaires et son déroulement.

Cela nous amène à préciser qu'un indicateur, lui seul, n'est pas suffisant. C'est la combinaison de différents indicateurs, et leurs analyses, qui permettent de dégager des éléments de compréhension d'une situation et de décision.

c. La formalisation du tableau de bord

À partir de la finalité, des indicateurs, des moyens d'analyse et de traitement, l'ingénieur de formation a une vue d'ensemble de ce que doit être le tableau de bord. Il réalise une maquette permettant de visualiser le tableau de bord, de le tester et de valider.

Le tableau de bord contienne quatre parties une partie informative, une partie qualitative, une partie quantitative et une partie sur les résultats.

d. Utilisation et maintenance

Le tableau de bord devient un outil de gestion de la formation, de synthèse de données qualitatives et quantitatives, et de diffusion de l'information.

Ce moyen est maintenant largement favorisé par l'utilisation de l'informatique et par l'existence même de logiciels de traitement de système ressource humain et formation. Cependant, l'ingénieur de formation doit bien garder à l'esprit le nécessaire regard critique sur ces outils clé en main.

Section 2 : l'évaluation de la formation

L'évaluation est importante et couteuse en même temps, avant de s'engager dans un processus d'évaluation, on doit savoir ces couts et ces apports, en définissions et évaluent l'objectif et analysé le résultat de la formation.

2.1. L'évaluation, ses mécanismes et son processus

L'évaluation en donnant de la valeur, en portant un jugement et en étant un moyen d'aide à la prise de décision diffuser par différents auteurs travaillant sur cette approche et notamment ceux travaillant sur la formation comme André Guittet qui nous dit : « *le terme évaluation présente un sens beaucoup plus large que le mot mesure. L'évaluation comprend à*

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

la foi des descriptions quantitatives et qualitatives, des jugements de fait sur les performances et des jugements de valeurs qui établissent des préférences, des choix particuliers »⁶.

Evaluer est de donner une valeur en partant d'une mesure, c'est aussi, et surtout, un processus sur lequel s'appuie l'évaluation. Selon Jean-Marie de ketel, François-marie Gérard et Xavier roegiers ; « *l'évaluation est donc un processus qui commence quand on se fixe un objectif à atteindre, et qui se termine quand on a pris une décision en rapport avec cet objectif* »⁷ ces auteurs ont ajouté que « cela ne signifie pas que le processus global se termine avec la décision. Au contraire, celle-ci manque le début du processus de rétroaction qui est tout aussi important que l'évaluation ».

2.1.1. Mécanisme et processus d'évaluation

Ces différentes phases et étapes repérées ci-dessous se retrouvent désormais chez de nombreux auteurs et cela depuis maintenant près de vingt ans.

Le processus d'évaluation se construit en quatre phases principales :

2.1.1.1. Phase1 : Déterminer les objectifs à atteindre

Il est important de rappeler avec Louis Porche que : « aucun processus d'évaluation n'a de sens indépendamment des objectifs d'apprentissage visé ; réciproquement un objectif n'existe véritablement que s'il inclut, dans sa description même, ses modes d'évaluation »

Déterminer les objectifs à atteindre amène à :

- S'interroger sur le contexte et la nature des décisions à prendre ;
- Définir les exigences en terme de priorités ;
- Dériver les critères opérationnels et les indicateurs.

Cet aspect renvoie à la logique d'élaboration de référentiels, ici d'évaluation.

⁶ GUITTET A, Développé les compétences par une ingénierie de la formation, paris, ESF ; 2001 ; P169

⁷ DE KETELE J-m., GERRARD F-M., ROGIERS X ; l'évaluation et l'observation scolaires; Paris ; édition ; 2003 ; P55.

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

2.1.1.2. Phase 2 : prise d'informations

La prise d'informations nécessite de :

- Déterminer les informations à recueillir ;
- Et recueillir des informations et des indices pertinents.

2.1.1.3. Phase 3 : prise de position et de jugement professionnel

La prise de position et donc de jugement professionnel requiert de :

- Confronter les informations aux critères ;
- Et réaliser une synthèse opératoire.

2.1.1.4. Phase4 : action, prise de décision

La prise et l'action et /ou régulation s'effectue en vue de :

- Optimiser les procédures, la réalisation ou le « produit » ;
- Et communiquer et diffuser les « résultats » de l'évaluation.

2.2. L'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation peut s'inscrire dans un contrat de plusieurs niveaux exprimé selon plusieurs auteurs.

2.2.1. Formes ou niveau d'évaluation

L'évaluation de la formation distingue deux dimensions spécifiques : une dimension tournée vers la personne (l'individu) et une dimension plus globale qui analyse les systèmes de formation .nous nous attachant ici à l'évaluation de la formation en tant que dispositif ou action. Nous dégagerons les différents niveaux d'évaluation :

Donald Kirkpatrick, propose une démarche d'évaluation en quatre niveaux :

- Réaction*, ou niveau des opinions, où il s'agit de recueillir l'avis des participants sur l'action qu'ils viennent de vivre.
- Apprentissage*, ou niveau des acquis, où sont évalués les connaissances, techniques ou savoir-faire appris pendant la formation et le plus souvent vérifié en fin de formation.

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

-*Comportement en milieu de travail* ou niveau du transfert pédagogique, où sont analysés les acquis pédagogiques et leur exploitation en situation de travail.

-*Résultats*, ou niveau socio-économique, où est mesuré l'impact de la formation, et donc son utilisation en situation de travail, sur les performances de l'entreprise en terme sociaux et/ou économique, donc mesurable et chiffrable.

Ainsi selon quelques autres auteurs, nous trouvons l'évaluation de la formation en trois ou quatre niveaux.

Guy Le Boterf repère trois niveaux d'évaluation, a développé et affiné son modèle et positionné l'évaluation par rapport un type référentiel : pédagogique, de compétences et opérationnel.

Nous retrouvons aussi trois niveaux chez cher **Jean-Marie barbier** avec parfois une autre terminologie :

-Le premier niveau d'évaluation « interne », « intra formative », « immédiate » ou « à chaud »

-Le deuxième niveau d'évaluation « externe », « en satisfaction réelle » ou « à chaud ».

-Le troisième niveau est aussi une évaluation « externe » ou « mesurer »

Alain Meignan⁸ parle, lui, quatre niveaux d'évaluation :

-Niveau1 : évaluation de satisfaction. « Quelle est l'opinion « à chaud » des stagiaires sur la prestation de formation ? »

-Niveau2 : évaluation pédagogique. « Les stagiaires ont-ils acquis les connaissances et les savoir-faire prévus ? Les ont-ils mémorisés ? (évaluation pédagogique différée) »

-Niveau3 : évaluation de transfert sur les situations de travail. « Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris ? »

-Niveau4 : évaluation des effets de formation. La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés ?

⁸ MEIGNANT Alain ; manager la formation ; Paris ; 7 édition liaisons; 2006 ; P195

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

Nous proposons trois grandes formes d'évaluation selon *jaques SOYER*⁹

- la pseudo-évaluation,
- l'évaluation par objectifs
- les approches complémentaires

Toutes formes indiquées ci-dessous se rapportent essentiellement à la formation collective, toutefois les concepts peuvent s'appliquer à la formation individuelle.

2.2.1.1. La pseudo-évaluation

Certaines pratiques d'évaluation échappent à la logique de la gestion par objectifs, nous parlerons de pseudo-évaluation.

a. L'évaluation « à chaud »

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou leur degré de satisfaction. L'évaluation « à chaud » peut se faire oralement en groupe, ou individuellement par écrite. Il est souhaitable de commencer par une phase individuelle écrite.

Une bonne formule consiste, dans un premier temps, à demander au groupe de déterminer les critères sur lesquels il souhaite faire porter son évaluation. Cette pseudo-évaluation ne présente pas un grand intérêt, sauf au démarrage d'une nouvelle action pour détecter les grosses erreurs ou dérives.

b. L'évaluation « à tiède »

Le rapport de stage correspond à la pseudo-évaluation des stages individuels externes. Souvent complété le lendemain du stage, il est utile pour une meilleure connaissance des organismes de formation et de leurs produits. Il vise l'amélioration des achats des stages individuels.

c. L'évaluation « à froid »

Réalisée plusieurs semaines après le déroulement de la formation, elle présente un plus grand intérêt. Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mai, en

⁹ SOYER jaques ; fonction formation ; paris édition d'organisation ; 1998 ; P226.

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

plus, il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation ; le formé considère-t-il que les objectifs de la formation ont été atteints ? Enfin elle est moins soumise aux effets du climat de la session, mais reste une mesure de ressenti des stagiaires.

2.2.1.2. L'évaluation par objectif

C'est l'évaluation la plus pertinente ; elle permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints.

Trois types d'objectif sont à évaluer :

- ***L'évaluation des objectifs pédagogiques*** : elle est placée sous la responsabilité du formateur, qui pourra la réaliser avec différents moyens : questionnaires de contenu pour contrôler les acquis, test-retests pour déterminer l'évaluation des savoirs, exercices pratiques pour les savoir-faire... Une bonne formule consiste à demander au groupe de produire une réalisation tout en l'observant.

- ***L'évaluation des objectifs de formation*** : la formation n'est déjà plus le seul élément en cause : il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : les formateurs, les managers, voir même les formés. En effet l'atteinte des objectifs de formation ne peut se constater que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi. Cette phase de mise en application sur le terrain contribue, pour une large part, à la réussite ou à l'échec de la formation cette évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

- ***L'évaluation des objectifs finals*** : elle correspond à une responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble du plan de changement associé à la formation. Elle est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation, lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation.

2.2.1.3. Les approches complémentaires

Pour certaines formations, aucune définition des objectifs n'est faite, il en est ainsi de la plupart des formations « culture d'entreprise ». Pour apporter une preuve de l'efficacité de la formation, le responsable formation utilise d'autre approche :

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

- En peut établir un cout comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation.
- Des statistiques comparant des directions ou des entreprises peuvent servir d'éléments d'appréciation.
- Une autre approche consiste à croiser certaines questions de l'audit de climat avec la participation du personnel à certaines formations.
- Dans le cas des formations managériales visant des changements d'opinion ou de savoir-être, des questionnaires d'auto-évaluation sont réalisables ; il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation.
- Dans d'autres cas, il est possible d'établir une relation entre la participation à certains stages et certains comportements des salariés.
- Diverses technique statistiques, comme la comparaison de fréquences ou la comparaison de moyennes, permettent de démontrer que les comportements sont significativement différents entre formés et non formés.

2.3. Evaluation, suivi et analyse de la qualité des systèmes de formation

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Former coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser.

2.3.1. Suivi de l'action de la formation

L'expérience a montré que certaines actions de formation, déclarées excellentes par ses résultats à chaud, se sont révélées sans effet sur le terrain faute de suivi. Dans certains cas, les situations sur le terrain se sont même détériorées face aux contraintes de mise en pratique des connaissances acquises.

Le suivi d'une action de formation se prépare et concerne le pilote de la formation, le coordonnateur pédagogique et bien entendu les responsables hiérarchiques des participants.

Le suivi de la formation se fixe comme objectif de lever les contraintes d'application (en situation professionnelle) des acquis des participants (techniques et comportementaux).

L'existence d'une procédure de suivi est un facteur clé de la motivation des participants pour mettre en application leurs nouvelles connaissances.

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

Cette mission de suivi peut être confiée à une ou plusieurs personnes, selon les contraintes du contexte dans lequel cette opération doit être menée (nombre et dispersion géographique des participants).

Le chargé du suivi est un homme d'action qui doit non seulement connaître le contenu de la formation, mais aussi l'environnement professionnel dans lequel les participants exercent leurs activités. Le chargé du suivi, pour mener à bien sa mission, doit s'inscrire dans une démarche de tutorat dans les principales missions sont :

- des démonstrations en situation réelle ;
- la fixation d'objectifs concrets ;
- La valorisation des résultats des participants

La mission du chargé du suivi s'achève par un rapport d'évaluation à froid.

Ce rapport est primordial, dans la mesure où il doit faire ressortir les ajustements à apporter à l'unité de travail sur les plans organisationnel et technique afin d'optimiser les effets de la formation.

Cette phase de suivi peut s'effectuer également à distance par d'autres outils d'évaluation à froid, tels que les questionnaires qui sont moins contraignants, mais aussi peu fiables. Dans cette éventualité, il est indispensable que le dispositif d'évaluation à froid par questionnaire soit clairement expliqué aux différents acteurs.

2.3.2. Les coûts de formation

Si la formation a un coût, elle représente également un moyen d'améliorer les performances individuelles et collectives de l'entreprise. Il faut donc mettre en face du coût de formation l'impact de celle-ci sur la motivation, les compétences, les résultats. Il convient de mesurer l'efficacité du système de formation c'est à dire examiner le rapport coût / qualité de la formation. Autrement dit, il s'agit de déterminer si les résultats atteints auraient pu l'être à un meilleur coût. Ce coût s'apprécie au plan financier mais aussi en temps consacré.

Le coût en temps

Il se décompose en :

- temps consacré à la consultation des personnels. (Identification et analyse des besoins de formation
- temps de conception, de préparation et de mise en œuvre du projet. (Elaboration du plan de formation, conception des supports, Frais fixes de gestion)
- temps consacré à l'information des salariés.(convocation des participants)

Le coût financier

Le coût de la formation externe

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

Il se compose :

- du montant des facturations des actions de formation effectuées par les organismes externes ;
- des frais de transport, d'hébergement et de restauration des apprenants;
- des rémunérations versées aux apprenants,
- des rémunérations, de tout ou partie de celle des gestionnaires de la formation,
- des charges sociales afférentes à ces personnels ;
- des versements à des organismes agréés.

Le coût de la formation interne

Il comporte des dépenses de fonctionnement et d'équipement.

Les dépenses de fonctionnement

Elles comprennent :

- les rémunérations et charges sociales des formateurs, qu'ils soient animateurs externes ou employés de l'entreprise ;
- les rémunérations et charges sociales des apprenants ; il s'agit des rémunérations dont le paiement est effectivement maintenu aux stagiaires pendant les périodes de stages ; elles englobent les salaires brut déclarés et les charges sur salaires.

Les dépenses d'équipement

- Dépenses en matériel ;
- Les dépenses d'équipement en matériel concernant des acquisitions affectées uniquement à la formation ;
- Dépenses en locaux ;
- Les dépenses en locaux supposent également une utilisation exclusive de ces derniers à la formation ;
- Location de salle de classe, de laboratoire (de langue par exemple) ;
- Amortissement des investissements ;
- Et les frais de première installation et d'aménagement des locaux.

Notons que bien souvent, le calcul réalisé pour estimer le coût d'une action de formation ou d'un système de formation au sein des entreprises ou des administrations oublie de prendre en compte ce qui pourtant représente le coût le plus élevé, à savoir le coût salarial des participants à la formation. Ce coût essentiel devrait même être multiplié par deux pour intégrer ce que l'on peut appeler le "coût d'absence" : Lorsqu'une personne est en formation, non seulement l'organisation continue à lui verser son salaire, mais en plus elle ne produit

pas. Prendre en compte ces coûts accroît évidemment le coût de la formation, mais c'est la seule manière d'estimer le coût réel.

2.3.3. Analyse de la qualité des systèmes de formation

Les systèmes de formation –qu'ils soient éducatifs, c'est-à-dire dans le champ de l'enseignement, ou professionnels, lorsqu'ils concernent le monde du travail ou de l'entreprise- sont aujourd'hui plus que jamais soumis à une pression importante visant à évaluer leur rendement pour en permettre un meilleur pilotage. Des dispositifs méthodologiques ont été mis au point pour évaluer leur rendement et fournir aux responsables un certain nombre d'indicateurs, susceptibles d'aider la prise de décision.

Ces travaux ont été, pour l'essentiel, entrepris par des économistes de l'éducation ou de la formation, dont la préoccupation première était d'optimiser le rendement des systèmes. Cette perspective a conduit à aborder la problématique sous une dimension économique, et cela à travers deux types d'indicateurs :

- Des indicateurs liés à la productivité des systèmes, c'est-à-dire leur efficacité pour ce qui est des produits obtenus ;
- Des indicateurs liés aux investissements, spécialement en ce qui a trait aux coûts de la formation, se traduisant dans l'étude de l'efficacité des systèmes, c'est-à-dire leur capacité à obtenir les produits pour le moindre coût.

Plus récemment est apparue une tendance à élargir la conception en introduisant une dimension sociale par la prise en compte des problèmes d'équité, c'est-à-dire la façon dont les coûts et les avantages de l'investissement sont distribués parmi les différents groupes de l'organisation.

Les spécialistes s'accordent aujourd'hui pour articuler la problématique de l'évaluation des systèmes de formation autour de ces trois concepts clés : **Efficacité, Efficience et Equité.**

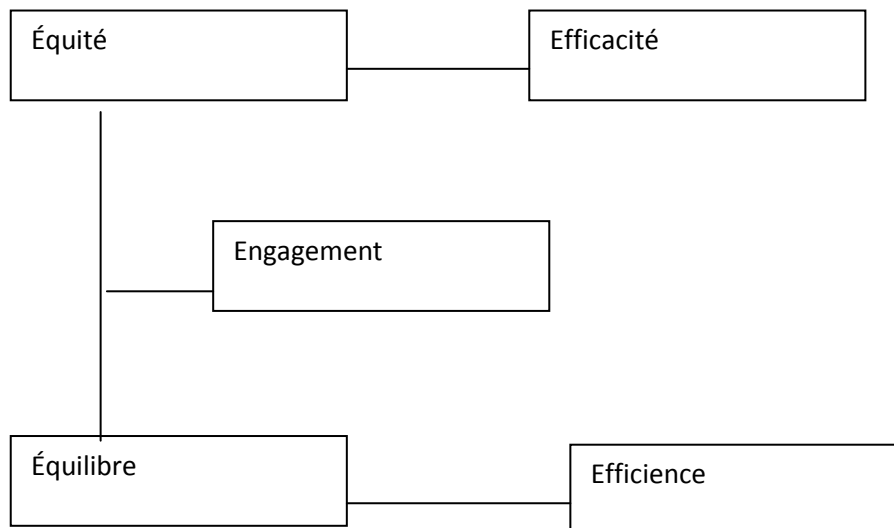
Cependant, on ne pourrait restreindre la qualité de la formation à la dimension socioéconomique, en oubliant deux dimensions qui apparaissent fondamentales :

- La dimension pédagogique, qui est liée à la spécificité des produits engendrés par les systèmes de formation, et qui devrait se traduire par l'étude de l'équilibre dans la prise en compte de toutes les dimensions du savoir et du processus d'enseignement/apprentissage, en tant qu'éléments constitutifs spécifiques du produit formation. Cette notion est notamment liée à la pertinence des objectifs pour suivis par le système.

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

- La dimension conative, c'est-à-dire l'effort consenti par les apprenants et qui pourrait s'étudier par la capacité des systèmes de formation à développer dans leurs produits l'engagement tant pour ce qui est de l'apprentissage que de l'action.

Schéma N°7 : Les cinq éléments constitutifs de la qualité du system de formation.



Source : (Gérard ; 2001, p55.)

Ces cinq caractéristiques d'un système de formation de qualité peuvent s'articuler sous la forme de leur initiale commune : un **E...** comme évaluation :

- Les deux qualités placées aux extrémités –**efficacité et efficience**- sont liées, comme l'indiquent leur trois premières lettres communes, à l'effort à fournir par le système ;
- Les deux qualités situées à la charnière des axes –**équité et équilibre**- sont relatives, par leur étymologie, à la notion d'égalité, même si leur mise en œuvre nécessite inévitablement la création d'inégalités;
- L'axe supérieur –**équité/efficacité**- porte surtout sur les produits du système, alors que axe inférieur –**équilibre/efficience**- aborde plutôt les processus mises en œuvre ;
- L'**engagement**, enfin, est au centre du système et permet de réunir les autres qualités, voire de leur donner sens.

a. L'efficacité d'un système de formation

Pour être de qualité, un système de formation doit être efficace. Cela veut dire qu'il doit permettre d'atteindre ses objectifs. On ne peut donc parler d'efficacité qu'en relation avec les

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

objectifs de la formation, ou encore avec les effets attendus sur le terrain, c'est-à-dire les répercussions que cherche à avoir tout système de formation au profit de l'organisation dans laquelle il prend place. Un système de formation se situe au sein d'une entreprise et a pour objet de fournir à cette entreprise des individus susceptibles de la faire fonctionner et fructifier.

L'efficacité d'un système de formation doit donc non seulement être estimée par rapport au produit tel qu'il se présente à la sortie du système, mais par rapport à la place et au rôle qu'occupe ce produit dans l'entreprise une fois qu'il est sorti du système.

Ces deux niveaux d'objectifs permettent de distinguer l'efficacité interne de l'efficacité externe.

Dans des systèmes de formation professionnelle, l'évaluation de l'efficacité interne consistera essentiellement à vérifier si le public-cible d'une formation a acquis les compétences visées par les objectifs. Cette efficacité interne est liée, d'une part, à la proportion du public-cible qui a effectivement participé à la formation et, d'autre part, au niveau de maîtrise atteint par les participants.

L'évaluation de l'efficacité externe prend en compte les produits ou effets engendrés par le système de formation observés hors de ce système lui-même. Elle revient à se demander si les avantages attendus, relativement à des objectifs à la suite de la formation, sont réalisés. Au sein des systèmes de formation professionnelle, l'évaluation de l'efficacité externe portera sur deux dimensions.

- L'évaluation du transfert consistera à déterminer si les participants mettent effectivement en œuvre les compétences qu'ils ont acquises en formation, une fois qu'ils se retrouvent à leur poste de travail. Un non-transfert n'est pas lié exclusivement au manque d'engagement du participant, mais souvent lié à des éléments externes, comme l'absence de conditions matérielles permettant la mise en œuvre des acquis de la formation ou encore le refus du chef hiérarchique direct de concrétiser les innovations issues de la formation.

- L'évaluation de l'impact permettra de savoir dans quelle mesure la formation a permis d'atteindre sur le terrain les résultats escomptés.

b. L'équité d'un système de formation

L'équité est une préoccupation importante pour la plupart des analystes des systèmes éducatifs. Il semble que ce concept soit moins présent dans le monde de la formation professionnelle.

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

Si l'importance de la notion d'équité est évidente pour les systèmes éducatifs ; alors qu'en est-il pour les systèmes de formation continue?

Ceux-ci ne doivent-ils pas favoriser le développement optimal des compétences, et, à ce titre créer des disparités entre les travailleurs de telle sorte que les potentialités des meilleurs d'entre eux soient développées au maximum, afin d'en tirer le meilleur profit. S'il semble qu'effectivement un système de formation professionnelle a pour mission de développer au mieux et de manière différenciée les compétences dont l'entreprise a besoin, cela ne signifie cependant pas qu'il doit le faire au détriment de l'équité. Au contraire, celle-ci est un gage de réussite, pour deux raisons :

- L'équité du système de formation doit permettre d'entretenir un climat social serein et propice à la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- Elle est au service de la compétence collective, car celle-ci s'accroîtra dans la mesure du développement des compétences individuelles qui en constitue la principale ressource.

Evaluer l'équité d'un système de formation professionnelle consistera dès lors à vérifier l'impartialité de traitement par catégorie professionnelle :

- Les plus âgés sont-ils exclus du processus formatif ?
- L'investissement sur les jeunes diplômés est-il adapté ?
- Les anciens sont-ils formés pour faciliter le changement ?

c. L'efficacité d'un système de formation

L'efficacité d'un système de formation est liée à son efficacité, mais pas de manière absolue. L'évaluation de l'efficacité s'attarde sur la nature et le volume des moyens mis en œuvre pour exécuter le programme de formation et donc pour atteindre ses résultats. Il s'agit de mettre en relation les produits du système avec les ressources –qu'elles soient humaines, matérielles, financières, spatiales, temporelles ou encore méthodologiques- qui ont été mises à sa disposition.

L'efficacité est le rapport entre le niveau d'efficacité et les ressources.

d. L'équilibre d'un système de formation

Evaluer l'équilibre d'un système de formation consistera essentiellement à vérifier qu'il propose une variété de types de formation :

- Le système propose-t-il, à côté des formations d'ordre technique, des formations à l'organisation, au management, à la communication, voire à l'éducabilité cognitive ?

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

- Le système est-il centré uniquement sur le court terme, ou prend-il aussi en compte un développement à moyen terme (réussite d'un investissement, développement des potentiels, optimisation des flux promotionnels, etc.) ou encore à long terme (changement de culture, développement de l'adaptabilité, etc. ?
- Le système cherche-t-il à disposer de bons professionnels ou veut-il aussi faire émerger des agents de changements ?
- Le système se concentre-t-il exclusivement sur des formations permettant l'ancrage du travailleur au sein de son entreprise, ou permet-il aussi la mobilité ?
- Le système ne prend-il en compte que la dimension collective, ou permet-il aussi à des projets de formation individuels de se concrétiser ?

e. L'engagement d'un système de formation

L'engagement constitue la qualité première et indispensable de tout système de formation : tout simplement celle de donner aux apprenants -qu'ils soient élèves, étudiants, travailleurs, etc.)- l'envie d'apprendre et de provoquer l'engagement de ceux-ci dans une démarche d'apprentissage. Cet engagement est lié à la motivation, mais ce lien n'est pas automatique. En effet, certains apprenants peuvent être motivés par un apprentissage, sans pour autant décider de s'engager et de fournir les efforts nécessaires à la maîtrise de celui-ci, par exemple parce qu'ils estiment qu'une écoute attentive lors du cours leur permet une maîtrise suffisante. Inversement, il existe des apprenants qui s'engagent activement dans un apprentissage, sans pour autant être motivés par celui-ci, par exemple parce que la notion de devoir est importante pour eux.

La qualité d'un système de formation est dès lors liée à sa capacité à engendrer un engagement de la part des apprenants. La majorité des indicateurs de cette qualité devrait être d'ordre qualitatif. Pour un système de formation professionnelle, on pense notamment aux indicateurs suivants :

- Quels incitants à la formation le système fournit-il ? Des primes à la formation ? Des possibilités de promotion ?
- Quelle reconnaissance est accordée à la formation ? Celle-ci est-elle perçue positivement ou un travailleur participant à une formation est-il essentiellement considéré, en lui faisant sentir, comme non productif ?
- Dans quelle mesure la formation est-elle intégrée au plan de carrière ?- Le système de formation développe-t-il l'adhésion des travailleurs, notamment en les engageant dans

Chapitre III : la phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation

l'analyse des besoins de formation et la détermination des moyens de mise en œuvre du plan de formation ?

- La formation fait-elle l'objet d'une véritable promotion ? Y a-t-il une culture formation ?

Un travailleur envoyé en formation est-il soutenu par son chef hiérarchique direct ? A-t-il avec lui un entretien avant et après le temps de formation pour dégager des objectifs d'évolution et d'application ? Que se passe-t-il lorsqu'un travailleur normalement convié à une formation est confronté à une nécessité liée à la production ?

Conclusion

La vocation du plan de formation est de répondre à des objectifs opérationnels de l'organisation. Il doit être suffisamment souple pour réaliser des objectifs bien déterminés.

Lorsque l'objectif est de montrer - de manière continue - le bon fonctionnement du " système formation ", il devrait être possible d'utiliser des différentes méthodes d'amélioration pour réaliser les niveaux d'évaluation. Des résultats positifs aux différentes questions ne permettront bien sûr jamais de certifier un quelconque impact, mais ils pourront en augurer. Par contre, la mise en évidence de résultats négatifs sur l'une ou l'autre de ces dimensions devrait attirer l'attention des gestionnaires de la formation et les conduire à réaliser une analyse plus approfondie afin de prendre les mesures nécessaires pour assurer une meilleure rentabilité de leur système.

Introduction

Dans un monde où le délai d'obsolescence des connaissances tend à s'amenuiser de plus en plus, il n'y a que la formation qui puisse donner à tout collaborateur les armes nécessaires pour agir et interagir dans le monde d'aujourd'hui.

Dans le cadre de ses activités, la CNEP-Banque, à l'instar des autres institutions bancaires, a su réserver une place prépondérante à la formation. La mise en place de centre de formation et développement des compétences témoigne de l'importance accordée par l'institution au volet formation.

Depuis l'avènement du CFDC, beaucoup de formations ont été prodiguées à l'ensemble des cadres CNEP-Banque.

La mise en place d'un plan de formation est une exigence du pilotage stratégique d'une organisation.

Cette année, à travers la mise en place d'un portail virtuel créé pour se rapprocher d'avantage des employés de la CNEP-Banque, le CFDC a innové en laissant aux agents et cadres le soin de s'exprimer sur les besoins de formation qui sont ensuite validés par leur responsable.

Cet outil de gestion consolide en fait la vision stratégique des dirigeants de la CNEP-Banque qui est de :

- Développement des compétences des divers intervenants en agence et au niveau des directions qu'elles soient régionales ou centrales ;
- Améliorer l'opérationnalité des utilisateurs ;
- Une consolidation et une meilleure maîtrise des nouveaux métiers de la banque.

Désormais, la formation au niveau de la banque obéira aux techniques modernes de gestion et de prévisions. Cette action est saluée car elle ne sera que structurante pour l'institution qui saura quelles actions lancer, quel budget nécessitera chaque formation et surtout le programme de formation.

Conjuguant les bénéfices de l'information et de l'ingénierie de la formation, le CFDC a réussi un projet structurant pour notre institution.

Il reste à souhaiter que ces actions soient renouvelées et inscrites dans le temps.

Section 01 : présentation synthétique de la CNEP-Banque et l'état de la formation

Cette section est caractérisée par une présentation générale de la CNEP banque à travers son historique, son évolution, son organisation ainsi que ses missions.

1.1. Aperçu général sur la CNEP banque

La CNEP banque a connu plusieurs évolutions au cours de son existence.

1.1.1. Historique de la CNEP-Banque (création 1964)

Les statuts de la CNEP banque sont fixés par la loi n°64-227¹ du 10 août 1964 définissent l'objet social de la caisse et traçant le cadre général de ses missions. Elle n'est devenue opérationnelle par le biais de ses agences nouvelles qu'à partir de 1966.

Elle se situe au premier rang des établissements financiers par l'importance de sa clientèle ainsi par les crédits accordés.

Elle a trois missions principales à savoir :

- la collecte de l'épargne des ménages ;
- le financement de la construction de logement ;
- la promotion immobilière.

- La première période (1964-1970) collecte de l'épargne sur livret :

Les deux attributions principales assignées à la caisse d'épargne de l'époque étant :

- La collecte de l'épargne
- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux)
- La seconde période (1971-1979) : encouragement du financement de l'habitat :

Durant cette période : l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement de l'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne.

Au mois d'avril 1971, une instruction a changé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds de trésor public.

Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux

A la fin de l'année 1975 furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne.

En 1979, le réseau de la CNEP, comptait quarante-six (46) agences et bureaux de collecte.

- La décennie 1980 : la CNEP au service de la promotion immobilière :

¹ Document interne (CNEP/ BANQUE)

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

Les nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit des crédits particuliers pour la construction de logement et financement de l'habitat promotionnel au profil exclusif des épargnants.

La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

Transformation du statut en 1997

A partir de 1997 suite à l'établissement de l'agrément du conseil de la monnaie et du crédit n°01 /97². La caisse nationale d'épargne et de prévoyance s'est vu ériger en société par actions(SPA) ; sous la dénomination sociale de CNEP-Banque.

De ce fait, la société est régie par les dispositifs du code de commerce ; par la loi sur la monnaie et le crédit ; par l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 portant gestion des capitaux marchands de l'Etat et par la décision d'agrément délivrée par la banque d'Algérie relative à la modification de ses statuts.

Après cette transformation, la CNEP-Banque a eu pour objet social l'exécution tant pour elle-même que pour le compte de tiers, en Algérie et à l'étranger, de toutes les opérations de banque et notamment :

- Recevoir et gérer les dépôts ;
- Emettre les emprunts à court, moyen et à long terme ;
- Contacter tout emprunts, participer à toute souscription ;
- Consentir des prêts sous toute forme ;
- Donner toute acceptation, caution, aval et garanties de toute nature ;
- Effectuer toute opérations sur les valeurs mobilières et plus généralement toute les opérations financière, commerciales, mobiliers et immobilières rattachant directement ou à son objet.

Son capital social est porté à 14milliards de dinars, divisé en quatorze mille actions d'une valeurs d'un million de dinars .elles sont entièrement libérées et matérialisées par des titres établis au nom de l'Etat ,conformément à l'article 715 bis³⁷ du code de commerce.

²Idem

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

1.1.2. L'organisation générale, administrative et ses missions

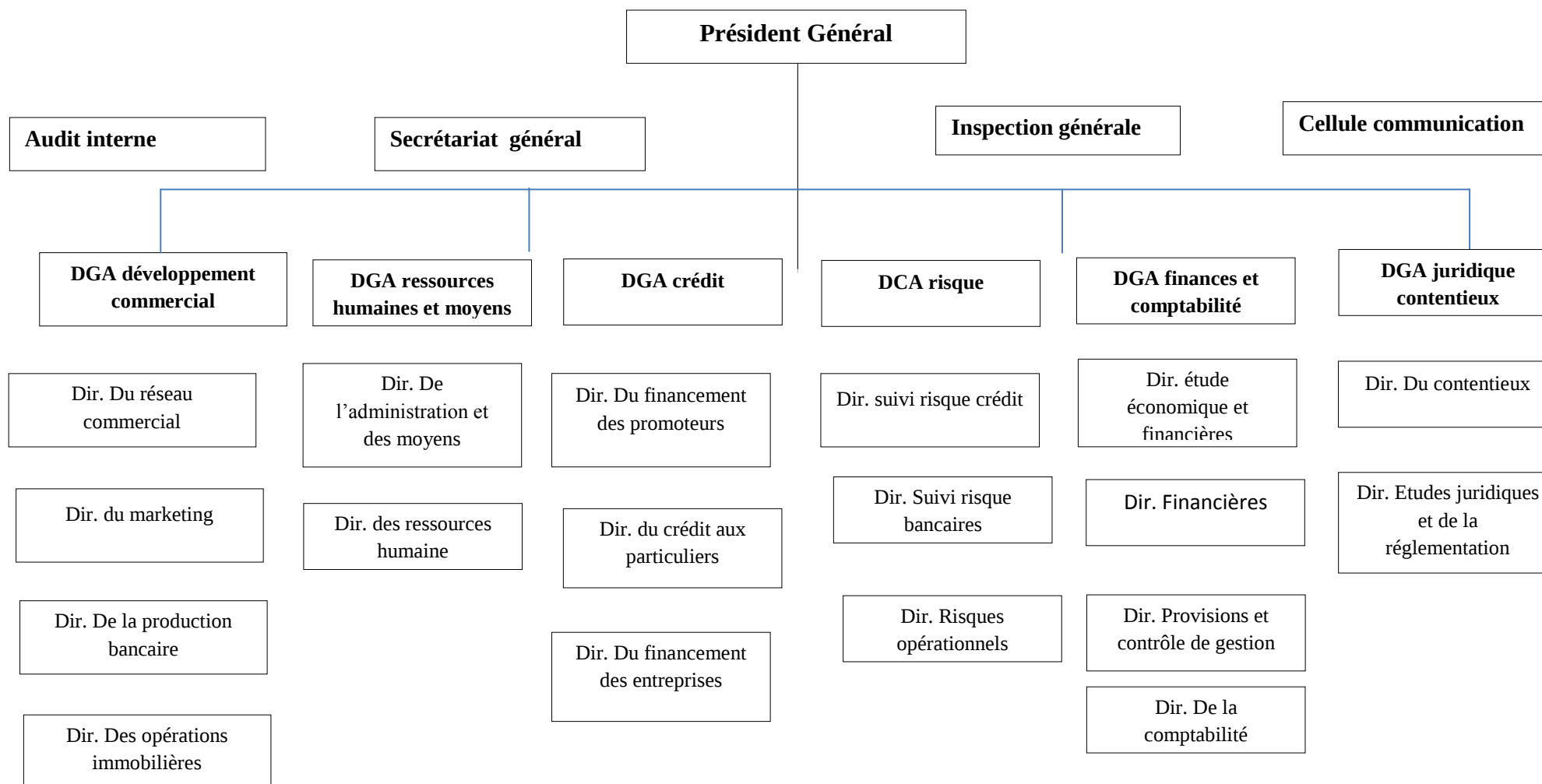
Cette partie sera consacrée à l'organisation générale et administrative de la CNEP, ainsi ses missions

1.1.2.1. l'organisation générale de la CNEP banque

Dans son organigramme hiérarchique il y a lieux de distinguer une diversification et un élargissement de ses activités.

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

Organigramme de la CNEP-Banque (source DR 1147/2008 du 27/05/008)



1.1.2.2. Missions de la CNEP-Banque

Différentes missions la CNEP-Banque qui portent essentiellement sur :

a. La collecte de l'épargne

La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux réseaux :

- Le réseau propre à la CNEP-Banque réparti à travers tout le territoire national ;
- Le réseau postal, composé de 3204 points de collectes répartis sur 48 wilayas.

Outre les livrets o (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire), la CNEP-Banque offre d'autre produits d'épargne à ses clients :

- Les dépôts à terme logement pour les personnes morales ;
- Les bons de caisse ;
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques ;
- Les comptes chèques aux particuliers ;
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants.

b. Le financement de l'habitat

Les prêts accordés par la CNEP-Banque servant principalement à :

- La construction, l'extension ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant et non épargnant) ;
- La construction par les tiers (promotion immobilière privée ou publique) ;
- L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commercial ;
- L'acquisition de logement neufs des promoteurs publics ou privés ;
- La cession de bien entre particuliers ;
- La location habitation ;
- L'acquisition de terrains destinés à la construction.

c. La promotion immobilière

Outre financement des particuliers, la CNEP-Banque intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers publics et privés ayant des projets et destinés à la vente ou à la location.

Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.

1.1.2.3 L'organisation administrative du réseau de Tizi-Ouzou

Cette partie porte sur la présentation de la direction du réseau Tizi-Ouzou à travers son organisation, et celle du département support.

a. Présentation du réseau TIZI-OUZOU

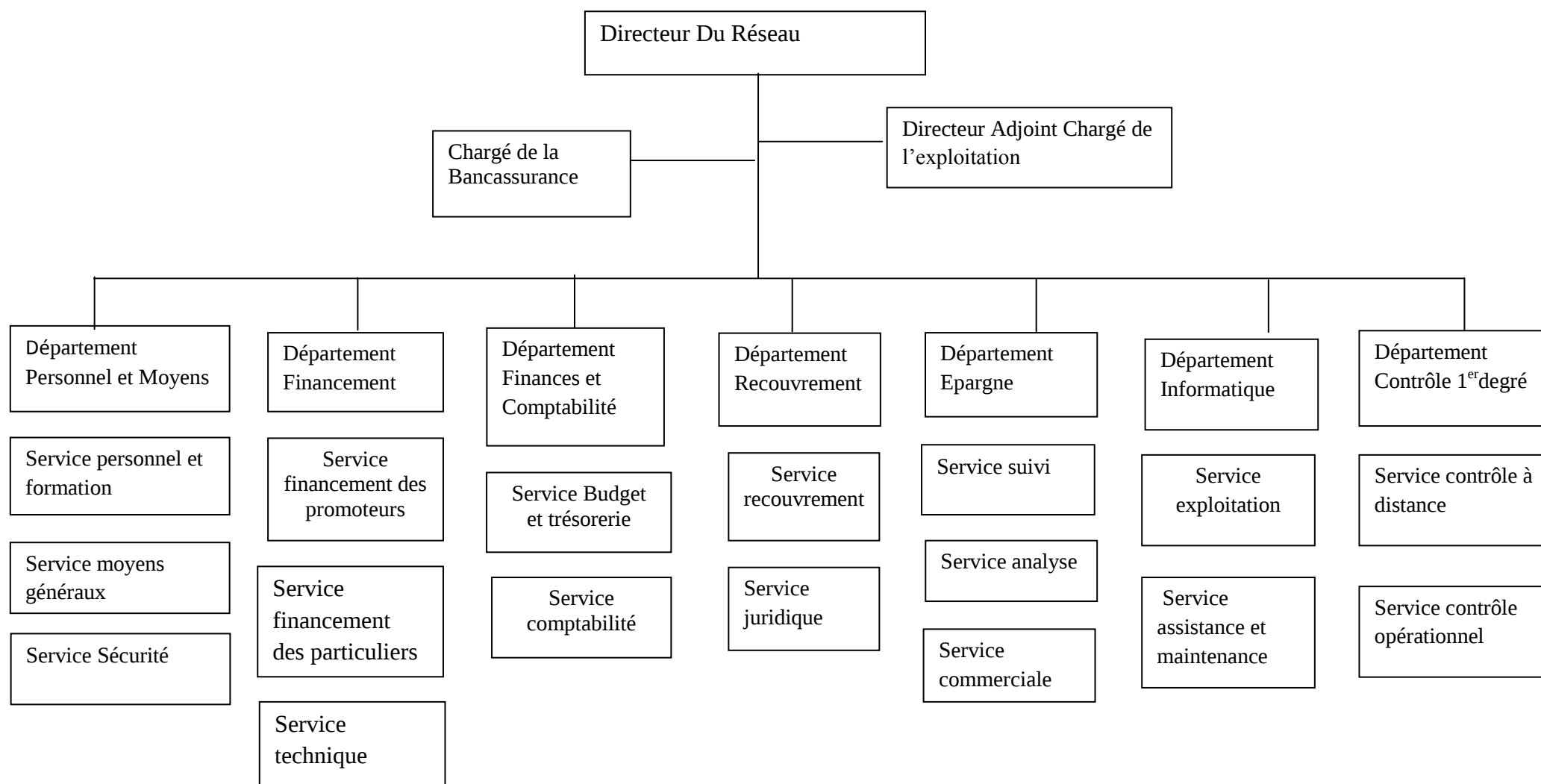
La direction du réseau de TIZI-OUZOU est une structure hiérarchique et du soutien des agences implantées dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Ses missions sont prises en charge par un directeur régional assisté de cinq(5) chefs de départements et chaque département à des services :

- Département personnel et moyens.
- Département crédit.
- Département épargne.
- Département recouvrement.
- Département comptabilité.
- Département informatique
- Département contrôle.

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

Organigramme général de la direction de réseau Tizi-Ouzou



Source : DR 1147/2008 DU 27/05/2008

b. Présentation du département support

Conformément aux dispositifs réglementaires régissant la structure et l'organisation de la CNEP-Banque, le département support est rattaché à la direction du réseau comme indiqué dans l'organigramme à haut.

Ayant pour principal mission :

- Assurer le bon fonctionnement de la Direction Régionale à laquelle il est rattaché et des agences tant pour les missions de maintenance, de réparation et de nettoyage que sur les questions de sécurité : installation des outils de surveillance (selon les recommandations de la centrale), vérification de leur bon état de marche ;
- gérer le bon fonctionnement du système d'archives ;
- Vérifier les garanties fournies lors d'une demande de crédit entreprises ;
- Valider les garanties une fois acceptées ;
- Suivre l'activité de la section juridique des agences et les conseiller ;
- Récupérer les dossiers contentieux des agences ;
- Recouvrer les créances des clients agence ou de pouvoir régional en contentieux ;
- Prendre en charge les dossiers de litiges sociaux, pénaux, ..., avec le personnel de la banque et de niveau agence ou région, et avec tous les autres tiers (excepté le recouvrement des créances.

Le département support composé de *quatre (4) services* :

- Service Moyens Généraux
- Service informatique
- Service comptabilité
- Service Gestion du personnel

1.2. La présentation du programme de formation au sein de la CNEP-banque

Chaque employeur réalise des actions de formation, de recyclage et de perfectionnement en direction des travailleurs en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître leurs connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Ce programme est soumis à l'avis du comité de participation.

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles et/ou actions de formation et/ou de perfectionnement, objet de programme sauf cas de force majeure justifiée.

Le refus par un travailleur de se soumettre à cette obligation est une faute professionnelle. L'employeur peut exiger aux travailleurs, dont les qualifications et/ou les compétences ne le permettent pas, de contribuer activement aux conditions de formation et de perfectionnement qu'il organise, moyennant rémunération définie et fixée par chaque employeur.

Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail qu'est de six heures par semaines ou d'un congé spécial non rémunéré avec une réservation de son poste de travail.

Sous réserve de notification et de justification préalables à l'employeur. Le travailleur peut bénéficier d'une autorisation d'absence sans perte de rémunération pour suivre un cycle de formation professionnelle revêtant un /ou professionnels.

1.3. Le service formation au sein de la CNEP-Banque

La direction de la formation se base sur plusieurs missions, pour mettre en œuvre une politique de banque en matière de développement et de formation, pour assurer une adéquation entre le profil de poste et le niveau de qualification de son personnel, ainsi, concevoir et mettre en place les formations en gérant le CFDC dont le but d'amélioration de performance pour atteindre l'efficacité et l'efficience.

La direction de la formation est structurée en deux départements et un service :

-Département développement et formation est chargé de :

- Sélection des participants aux actions de formation et de développement ;
- Réalisation des actions de formation et leur évaluation
- Préparer et organiser les cours (emplois de temps, salles de cours' enseignant.....)

-Département Ingénierie Pédagogique est chargé de :

- Elaboration de plan de formation ;
- Conception des programmes de formation et de développement ;
- Elaboration des outils de formation et d'évaluation.

-Le service Administratif et financier est chargé :

- Elaboration et suivi du budget de formation ;
- Gestion administrative du personnel du CFDC et des étudiants ;
- Gestion du centre de formation.

1.4. Le cadre conventionnel entre CFDC et la CNEP-Banque

Le centre de formation et développement des compétences dénommé « CFDC » est un centre d'étude et de formation spécialisé créé selon la décision réglementaire N°277/2000³ du 31 décembre 2000 par la Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance. A pour objet de fixer la disposition régissant son organisation générale et son fonctionnement.

Organisation du CFDC, sous l'autorité du Directeur du CFDC, les activités pédagogiques, techniques, administratives et d'études sont assurées par les structures ci-dessous :

Le département Enseignements, est chargé d'assurer la liaison avec les structures et les organismes intéressés par les activités de formation du CFDC, de négocier et de mettre au point, le cas échéant, avec les partenaires concernés, les contrats et conventions relatifs aux formations réalisées par le CFDC à leur profit. Ce département est composé de trois services :

- Un service des cycles de formation diplômant;
- Un service du perfectionnement et du recyclage ;
- Un service des stages pratiques et des concours.

Le département Etudes et Conseils, est chargé de réaliser des études dans les domaines de compétence de CFDC, notamment en gestion des ressources humaines, en ingénierie de la formation et en management et techniques bancaires. Ce département est composé de deux services:

- Un service Analyse et Evaluation des besoins de formation ;
- Un service Etude.

Le département des supports technique et Pédagogiques, est chargé d'assurer au CFDC la mise en œuvre de l'information et des technologies nouvelles à des fins pédagogiques, d'études et de gestion, en relation avec la Direction de l'informatique et autres structures techniques de la CNEP-Banque ; ce département composé de trois services :

³Idem

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

- Un service Développement ;
- Un service de l'informatique et de l'Audiovisuel ;
- Un service de la documentation, des Archives, de la reprographie.

Le département des moyens et du budget, est chargé d'assurer la logistique nécessaire au fonctionnement du CFDC y compris l'hébergement, la restauration, le transport et les loisirs. Ce département composé de quatre services :

- Un service des ressources humaines ;
- Un service des moyens généraux ;
- Un service hébergement, restauration, transport et loisir ;
- Un service de la comptabilité et du budget.

Le CFDC a pour mission la formation, le perfectionnement et le recyclage des personnels de la CNEP-Banque.

Il peut, dans la limite de ses capacités et avec l'accord du président Directeur Général, répondre aux demandes de formation qui lui seraient adressées par des entreprises filiales de la CNEP-Banque ou dans lesquelles celle-ci détient des participations ou tous autres organismes extérieurs.

Il peut, en outre, effectuer dans le domaine de ses compétences, des travaux d'études pour le compte de la CNEP-Banque.

Section 2 : état de l'ingénierie de la formation et développement des compétences au sein de la CNEP-Banque

Pour assurer sa croissance, la CNEP Banque se focalise sur la faculté d'adaptation de son personnel aux changements de l'environnement qui dépend en grand partie de son aptitude à choisir les employeurs, à les préparer à des nouvelles fonctions.

D'où la nécessité d'un plan de formation qui est considéré comme une des actions prioritaires propres à développer sa compétitivité.

Cette section permet de faire un état de la formation ainsi le développement des au sein de la CNEP-Banque.

2.1. Le processus d'ingénierie de la formation

Au sein de la CNEP l'ingénierie de la formation se découpe en deux phases

2.1.1. La phase d'investigation

Cette phase est découpée en deux étapes

2.1.1.1. L'identification des besoins de formation

Pour identifier les besoins de formation on commence par

a. L'expression du besoin de formation

Au sein de la CNEP Banque la crédibilité d'une identification des besoins de formation repose sur la complémentarité des sources d'information disponible afin d'établir des recoupements et de valider des hypothèses.

La présente évaluation concerne l'ensemble des compétences acquises par rapport aux compétences existantes par les membres du personnel.

Son objectif

- Identifier les compétences acquises par les membres du personnel, en croisant les données recueillies par plusieurs outils complémentaires.
- Exploiter les résultats de l'évaluation annuelle des performances, pour extraire notamment les besoins de formation.

La méthode de recherche utilisée

Pour ce qui est de notre démarche, nous avons opté pour une enquête qualitative, qui se résume en questionnaires d'évaluation, qui consiste à poser une série de questions, le plus souvent représentatif du personnel de l'organisation, une série de questions relatives à leurs situations professionnelles, à leurs opinions, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs.

Cette méthode appelle à formaliser une série de réponses à la plupart des questions de sorte que les collaborateurs expriment leurs besoins. Cette méthode intervient particulièrement lorsqu'il s'agit d'améliorer la compétence de personnel, on analyse les

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

besoins en formation que l'on pense pouvoir mieux cerner à partir d'informations portant sur les compétences existantes et les compétences souhaitées

Dans notre cas, nous avons utilisé deux types de questions :

Les questions fermées : qui demandent une réponse précise

Les questions ouvertes : pour ce type de questions, aucune proposition de réponse n'est fournie. L'interviewé s'exprime par les termes qu'il veut, en général, ce sont les questions les plus difficiles à dépouiller mais ce sont les plus riches en informations.

Les questionnaires que on a utilisé ont été formulé par la CNEP-Banque sous forme des questions ouverte et fermer et ceci pour une meilleure expression du besoin de formation, et aussi, pour mieux faire une identification satisfaisante des besoins des collaborateurs.

Outils à utiliser

- Forma-01 et Forma-2 représente un questionnaire d'expression des besoins de formation par l'employé et par la hiérarchie afin d'évaluer des compétences acquises par les membres du personnel.

A l'aide des questionnaires (forma-01) et (forma-02), et les réponses des collaborateurs concerné on a obtenu le tableau ci-dessus des différentes formations demander et à réaliser au cours de l'année N :

Tableau n°4: Les différentes formations demandées par le personnel

N°	Sous domaine	Thème	Date début	Date fin	durée	NB stagiaires
1	Comptabilité	La gestion des comptes financiers	11/02/N	13/02/N	3 jours	5
2	Crédit hypothécaire	Gestion des crédits hypothécaire	03/03/N	05/03/N	3 jours	3
3	Comptabilité	La gestion comptable des investissements	20/10/N	22/10/N	3 jours	4
4	Gestion de contentieux bancaire	La gestion du recouvrement des crédits	08/02/N	11/02/N	4 jours	4
5	Contrôle	Le contrôle des crédits bancaire	01/09/N	04/09/N	4 jours	2
6	Commercial	La gestion des comptes de l'épargne	21/04/N	23/04/N	3 jours	3
7	Contrôle	Contrôle permanent des	15/12/N	17/12/N	3 jours	3

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

		activités d'agences				
8	Comptabilité	Analyse financier	12/10 /N	13/10/N	2jours	5
9	Comptabilité	Analyse financier	03/12/N	04/12/N	2 jours	3
10	Technique bancaire	Chargé de clientèle/OCA-Monétique-produits d'assurance	19/10/N	21/10/N	3jours	2
11	Technique bancaire	Chargé de clientèle/produits financiers-lutte contre le blanchement d'argent et le financement du terrorisme	26/10/N	28/10/N	2jours	4
12	Technique bancaire	Chargé de clientèle/produits financiers- lutte contre le blanchement d'argent et le financement du terrorisme	12/04/N	13/04/N	2jours	4
13	Technique bancaire	Chargé de clientèle/produits financiers- lutte contre le blanchement d'argent et le financement du terrorisme	14/12/N	15/12/N	2jours	3
14	Accueil	Chargé d'accueil et d'orientation	10/03/N	12/03/N	3jours	3
15	Gestion des ressources humaines	Comment améliorer la sélection, le recrutement et l'intégration de votre personnel	10/03/N	12/03/N	3jours	5
16	Contrôle	Contrôle interne bancaire	07/01/N	09/01/N	3jours	4
17	Finance	Financement des entreprises	09/03/N	13/03/N	5jours	3
18	Finance	Financement des entreprises	16/03/N	20/03/N	5jours	7
19	Finance	Financement des entreprises	23/03/N	27/03/N	5jours	6

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

20	Finance	Financement des entreprises	06/04/N	08/04/N	5jours	8
21	Finance	Financement des entreprises	04/05/N	06/05/N	5jours	10
22	Fiance	Financement des entreprises	15/06/N	19/06/N	5jours	6
23	Technique bancaire	Gestion des comptes clientèle	28/09/N	28/09/N	1jours	10
24	Technique bancaire	La manipulation et la conservation des espèces	25/11/N	26/11/N	2jours	5
25	Technique bancaire	La manipulation et la conservation des espèces	16/12/N	17/12/N	2jours	3
26	Réglementation bancaire	Garanties bancaire	25/12/N	25/12/N	1jour	4
27	Crédit aux particuliers	Le crédit hypothécaire aux particuliers	10/06/N	12/06/N	3jours	10
28	Crédit aux particuliers	Le crédit hypothécaire aux particuliers	29/09/N	01/10/N	3jours	8
29	Gestion de contentieux bancaire	Le précontentieux	08/06/N	10/06/N	3jours	8
30	Gestion de contentieux bancaire	Le précontentieux	16/11/N	18/11/N	3jours	5

Source : établi par nos soins

Commentaire

Après une démarche de collecte et de traitement des informations disponible sur les questionnaires d'identification des besoins en formation, nous avons présenté le tableau précédent pour identifier les différentes catégories socioprofessionnelles. Nous avons distingué 30 thèmes de formations, réparties sur 150 stagiaires de l'institution intéressée par ces dernies dont les sessions sont différentes.

Après avoir identifié les besoins en formations des personnels, cette évaluation concerne l'ensemble des compétences requises par l'exercice des différents emplois. Il s'agit donc d'une démarche d'analyse des emplois.

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

Son objectif

- Identifier les compétences requises par les employeurs sur la base d'une analyse de poste de travail ;
- Evaluer les niveaux des compétences acquises dans l'exercice des emplois ;
- Identifier les sources d'information potentielles permettant de mettre en évidence des besoins inducteurs de formation.

Outils a utilisé

- Forma-7 représente une grille d'écarts de compétence entre le personnel (hiérarchie) et l'emploi.

Remarque : s'il y'a une incompatibilité entre le questionnaire établie par l'employé et celui de la hiérarchie, en fait introduire la grille des écarts de compétences.

Ce cas est rarement ressortie, pour cause, que chaque employé, choisie sa formation au profit de son diplôme et son poste de travail.

b. Traduction des besoins de formation en objectif de formation

Traduire des besoins de formation en objectif et en actions de formation ou référentiel tel que les questionnaires et l'analyse des commentaires.

Tableau n°5 : la traduction des besoins en formation

Domaines de compétences	Objectifs de formation	Degré de priorité	Actions de formation
La gestion des comptes financiers	Maitriser les comptes financiers	01	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable de développer l'efficacité de la gestion des comptes financiers et de la trésorerie.
La gestion des crédits hypothécaire	Améliorer la gestion des risques et condition d'octroi et de remboursement des prêts	02	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable d'améliorer la gestion des risques et respect des conditions d'octroi, de suivi et de remboursement des crédits hypothécaires

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

La gestion comptable des investissements	Assurer la maîtrise du suivi et du contrôle des investissements	03	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable d'assurer la maitrises de suivi et du contrôle des investissements, tant sur la plan comptable et financier
La gestion du recouvrement des crédits	Prévenir les risques de non recouvrement des crédits	04	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable de prévenir les risques de non recouvrement des crédits, développer l'efficacité du recouvrement en situation précontentieuse
Le contrôle des crédits bancaires	Prévenir les risques d'irrégularité des crédits	05	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable de prévenir le risque d'irrégularité des crédits et maintenir le processus de contrôle de crédit
La gestion des comptes de l'épargne	Enregistrer les opérations de la clientèle et régularisation des soldes	06	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable d'assurer la maintenance de l'enregistrement comptable des opérations de la clientèle
Contrôle permanent des activités d'agence	Appliquer la procédure journalière en agence pour prévenir les dysfonctionnements	07	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable d'induire une procédure du contrôle journalier en agence afin de prévenir tout dysfonctionnement de son activité
Analyse financier	Organiser un programme efficace sur l'échelle de temps et de l'emploi dans tous les sièges de la CNEP	08	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable d'effectue sa tâche avec performance
Chargé de clientèle/OCA-Monétique-produits d'assurance		09	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable
Chargé de clientèle/produits financiers-lutte contre le blanchement d'argent et le financement du terrorisme	Reconnaitre toute anomalie concernant le système	10	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable de détecter les fraudes monétaires
Chargé d'accueil et d'orientation	Expliquer et interpréter les missions commerciales pour l'attraction des clients	11	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable de démontrer et de convaincre les clients à participer
Comment améliorer la	Choisir les bonnes	12	A l'issue de la formation, l'apprenant doit

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

sélection, le recrutement et l'intégration de votre personnel	personnes dans les bons postes		être capable de choisir une ressource humaine compétente
Contrôle interne bancaire	Introduire une procédure de contrôle journalier afin de prévenir tout dysfonctionnement des activités	13	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable détecter les dysfonctionnements
Finance des entreprises	Assurer la maîtrise et le financement des investissements en créant des plans stratégique	14	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable de financer d'une manière efficace les investissements
Gestion des comptes clientèle	Assurer la maîtrise des enregistrements comptable des opérations des clients	15	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable de maîtriser des enregistrements comptables des opérations des clients et la régularisation des soldes
La manipulation et la conservation des espèces	Maître en pratique des techniques de manipulation des trésoreries bancaire	16	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable de maîtriser des techniques des espèces bancaires
Réglementation bancaire	Appliquer convenablement les procédures disciplinaires	17	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable d'appliquer les procédures disciplinaires
Crédits aux particuliers	Maîtriser les procédures d'octroi des crédits pour minimiser les risques de l'impayé	18	A l'issue de la formation, l'apprenant doit être capable de maîtriser les procédures d'octroi des crédits pour minimiser les risques l'impayé

Source : établi par nos soins

Commentaire

L'identification des besoins en formation, consiste à traduire les besoins en objectif à l'issue de chaque action de formation pour établir les priorités de formation.

2.1.1.2 L'élaboration et planification des actions de formation

L'élaboration et la planification des actions de formation consistent à lister les déterminants de chacune des actions de formation.

a. L'orientation et objectif stratégique et développement de l'organisation

Pour l'élaboration du plan de formation pour l'année N la CNEP-Banque a choisi les grandes orientations stratégiques qui sont :

- La compréhension, l'analyse et la traduction des dysfonctionnements des structures en besoins de formation ;
- L'établissement d'une cohérence avec la stratégie global et les plans opérationnels de la banque ;
- La consolidation des compétences actuelles par des cycles de perfectionnement dans une perspective d'amélioration des performances des travailleurs.

b. Fondement de plan de formation

C'est un outil de synthèse des objectif qui répondre aux projets de changement ou d'investissement, Résoudre les problèmes de dysfonctionnement, L'évaluation des métiers et des professions et Réaliser les besoins exprimés par les salari

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

c. Plan de formation prévisionnel de l'année N (formation interentreprises/ chez le prestataire)

Ordre de priorité	Intitulé des actions de formation	Objectifs de formation	Population ciblée	Effectif à former	Modalités d'organisation (en interne, en externe)	Durée	Périodes prévisionnelles	Budget prévisionnel (DA)
1	La gestion des comptes financiers	Maîtriser des comptes financiers	Analyste financier	05	interentreprises	3jours	11/02/N 13/12/N	20 055
2	La gestion des crédits hypothécaires	Améliorer la gestion des risques et condition d'octroi et de remboursement des prêts	Chargé du crédit	03	Chez le prestataire	3jours	03/03/N 05/03/N	18 064
3	La gestion comptable des investissements	Assurer la maîtrise du suivi et du contrôle des investissements	Comptable principal	04	interentreprises	3jours	20/10/N 22/10/N	45 100
4	La gestion du recouvrement des crédits	Prévenir les risques de non recouvrement des crédits	Chargé du recouvrement principal	04	Interentreprises	4jours	08/02/N 11/02/N	20 000
5	Le contrôle des crédits bancaires	Prévenir les risques d'irrégularité des crédits	Contrôleur de gestion	02	Chez le prestataire	4jours	01/09/N 04/09/N	10 000
6	La gestion des	Enregistrer les	Chargé de	03	interentreprises	3jours	21/04/N	15 000

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

	comptes de l'épargne	opérations de la clientèle et régularisation des soldes	l'épargne N°1				23/04/N	
7	Contrôle permanent des activités d'agences	Appliquer la procédure journalière en agence pour prévenir les dysfonctionnements	Contrôleur de banque	03	interentreprises	3jours	15/12/N 17/12/N	16 006
8	Analyse financier	Organiser un programme efficace sur l'échelle de temps et de l'emploi dans tous les sièges de la CNEP	Chargé des comptes financier	08	interentreprises	2jours	1 ^{er} Session 12/10/N 13/10/N 2 ^{ème} Session 03/12/N 04/12/N	30 122

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

9	Technique bancaire	Charger de clientèle/OCA-monétique produit d'assurance	chargé de la clientèle	02	Interentreprises	3jours	19/10/N 21/10/N	60 050
		Charger de clientèle/produits financier-lutte contre le blanchement d'argent et le financement de terrorisme		11		2jours	1 ^{er} Session 26/10/N 28/10/N	
						2 ^{émé} Session 14/12/N 15/12/N		
						3 ^{éme} Session 12/04/N 13/04/N		
		Manipulation et la conservation des espèces	Métreur vérificateur	08		25/11/N 26/11/N		
		Assurer la maitrise des enregistrements comptable des opérations des clients	Comptable principal	10		1 journée 28/09/N		

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

10	Crédit aux particuliers	Maîtriser les procédures d'octroi des crédits pour minimiser les risques des impayés	Chargé de crédit 1	18	Interentreprises	3jours	1 ^{er} Session 10/06/N 12/06/N	55 003
							2 ^{ème} Session 29/09/N 01/10/N	
11	Accueil	Expliquer et interpréter les missions commerciales pour l'attraction des clients	Chargé d'accueil	03	Interentreprises	3jours	10/03/N 12/03/N	20 021
12	Gestion des ressources humaines	Choisir les bonnes personnes dans les bons postes	Chargé de la gestion de personnel	05	Interentreprises	3jours	10/03/N 12/03/N	45 254

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

13	Contrôle	Appliquer la procédure journalière en agence pour prévenir tout dysfonctionnement	Chargé de contrôle interne	04	Interentreprises	5jours	07/01/N 09/01/N	50 000
14	Finance	Assurer la maîtrise et le financement des investissements en créant des plans stratégiques	Chargé de budget N°1	40	interentreprises	5jours	1^{er} Session 09/03/ N 13/03/N 2^{ème} Session 16/03/N 20/03/ N 3^{ème} Session 23/03/N 27/03/N 4^{ème} Session 06/04/N 08/04/N 5^{ème} Session 04/05/N 06/05/ N 6^{ème} Session 15/06/N	1 120 000

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

							19/06/N	
15	Réglementation bancaire	Appliquer convenablement les procédures disciplinaires des comptes	Chargé département administratif	04	Interentreprises	1 journée	25/12/N	40 000
16	Gestion des contentieux bancaires	Prévenir les risques de non recouvrement des crédits	Chargé des contentieux	13	interentreprises	3jours	1 ^{er} Session 08/06/N 10/06/N 2 ^{ème} Session 16/11/N 18/11/N	90 020
Total								1 614 686

Source : établi par nos soins

Commentaire

Les besoins de formation identifiés et traduits précédemment, représentent une source qu'elle convient d'analyser et de la répartir sous forme d'un plan prévisionnel dans le but d'assurer que les formations répondent bien aux problématiques observées et de définir : leurs degrés de priorité, l'intitulé des actions de formation consiste à définir, l'objectif de formation, la population ciblée, le mode de formation, la durée, les sessions et les budgets prévisionnels.

2.1.2. La phase de mise en œuvre

Cette phase porte la réalisation et l'évaluation du plan de formation

2.1.2.1. Réalisation et/ou mise en œuvre du plan de formation

La réalisation d'un plan de formation, compte tenu de ses enjeux en termes de volume et de qualité des actions à réaliser, nécessite une réelle mobilisation de ses ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles, afin de relever le défi du renforcement des capacités, attendu comme un véritable retour sur investissement.

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

a. Tableau de bord et le plan de formation pour l'année N

Domaine	Formation	Effe ctif prév u	Nombr e de jours	Effe ctif pré voir	Nom des partici pants	Fonction	Niveau	Structure
Comptabilité	La gestion des comptes financiers	05	3 jours	04	XX	Chef de service budget	Universitaire	200
					XXX	Chargé de comptabilité et du budget N1	Universitaire	200
					XXX	Chargé de comptabilité et du budget N2	Universitaire	200
					XX	Chef de service agence	Universitaire	201
	La gestion comptable des investissements	04	3 jours	04	X	Chargé du crédit principal d'agence	Universitaire	203
					XX	Chargé du crédit principal d'agence	Universitaire	204
					XX	Chargé de comptabilité et du budget N1	Universitaire	200
					XX	Chargé de comptabilité et du budget N2	Universitaire	200
	L'analyse financière	08	2jours	08	X	Chargé de compte financière N1	Universitaire	200
					XX	Chargé de compte financière N2	Universitaire	200
					XX	Chargé du crédit principal	Universitaire	206
					XX	Chargé du crédit principal	Universitaire	207
					XX	Chargé du crédit principal d'agence	Universitaire	218
					XX	Chef de service budget	Universitaire	200

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

					XX XX	Chargé de comptabilité et du budget N2 Chef de service agence	Universitaire Universitaire	201 214
Crédit hypothécaire	Gestion des crédits hypothécaire	03	3jours	03	XX XX XX	Chargé de créditN1 Chargé de créditN2 Employée de banque principale	Universitaire Universitaire moyen	205 206 214

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

Gestion des contentieux	La gestion de recouvrement des crédits	04	4jours	04	Xx	Chargé de contentieuxN1	Universitaire	208
					Xxx	Chargé de crédit principal	Universitaire	214
					Xx	Chargé de recouvrement principal	Universitaire	214
					Xxx	Chargé de recouvrement N2	Universitaire	214
	Gestion des contentieux bancaire	13	3 jours	10	X	Chargé de contentieuxN1	Universitaire	215
					XX	Chargé de contentieuxN2	Universitaire	201
					XX	Chargé de contentieuxN1	Universitaire	201
					XX	Chargé de la clientèle épargne N1	Universitaire	203
					XX	Chargé de la clientèle épargne N1	Universitaire	204
					XX	Chargé de la clientèle épargne N1	Universitaire	219
					XX	Chargé de contentieuxN1	Universitaire	204
					XX	Chargé de contentieuxN2	Universitaire	204
					XX	Chargé de la clientèle épargne N1	Universitaire	215
					XX	Chargé de contentieuxN1	Universitaire	200
Contrôle	Contrôle des crédits bancaires	02	4jours	02	Xx	Contrôleurs 1 ^{er} degré	Universitaire	200
					Xx	Directeur d'agence	Universitaire	218

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

	Contrôle permanent des activités d'agences	03	3 jours	03	X Xx Xxx	Directeur d'agence Directeur d'agence Contrôleur de banque	Universitaire Universitaire Universitaire	214 208 201
	Contrôle	04	3jours	02	Xx xx	Contrôleur de banque Contrôleur de banque	universitaire universitaire	200 200
commercial	Gestion descomptes de l'épargne	03	3jours	03	Xx Xx Xx	Chargé d'épargne N1 Chargé de la clientèle épargne N1 Chef de département épargne	universitaire universitaire universitaire	217 204 200
Technique banque	Chargé de la clientèle/OCA-monétique- produit d'assurance	02	2 jours	02	Xx Xx	Employé de banque principal Employé de banque principal	Universitaire moyen	117 205
	Chargé de la clientèle /produits financiers-lutte contre le blanchement	11		06	Xx Xxx Xxx Xxx	Guichetière Guichetière Guichetière Chef de section	secondaire secondaire secondairesec ondaire	214 217 201 204

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

	d'argent et le financement de terrorisme				Xxx Xxx	Attaché commercial Employé de banque	secondaire secondaire	219 201
	Manipulation et conservation des espèces	08		05	Xx Xx Xx Xx Xx	Comptable principal Comptable principal Employé de banque principal Mètreur vérificateur Mètreur vérificateur	Universitaire Secondaire Secondaire Secondaire Secondaire	201 207 117 214 219
	Gestion des comptes clients	10		10	Xx Xx Xxx Xxx Xxx Xx	Comptable principal Comptable principal Comptable principal Chef de service régional Chef de section Chargé de la clientèle N1	Universitaire Universitaire Universitaire Universitaire Universitaire Universitaire	207 215 204 205 205 201

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

					Xx	Chargé de la clientèle épargne N1	Universitaire	219
					Xx	Chargé de la clientèle épargneN1	Universitaire	216
					Xxx	Chef de service régional	Universitaire	200
					Xx	Chef de section	Universitaire	202
Crédit aux particuliers	Les crédits aux particuliers	18	3jours	10	Xxx	Chargé de crédit N1	Universitaire	205
					Xxx	Chargé de crédit N1	Universitaire	204
					Xx	Chargé de crédit N1	Universitaire	202
					Xx	Chargé de crédit N1	Universitaire	201
					Xx	Chargé de crédit N1	Universitaire	215
					Xx	chargé de crédit N1	Universitaire	117
					Xx	chargé de clientèle épargne N1	Universitaire	206
					Xx	chargé de clientèle épargne N1	Universitaire	205
					Xx	employé principal de banque	Secondaire	217
					Xx	employé principal de banque	Secondaire	208
Accueil	accueil	03	3jours	03	Xx	secrétaire principal	Secondaire	200
					Xxx	guichetier	Secondaire	201
					Xx	employé de banque	Secondaire	117

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

La gestion de Ressources humaines	La gestion de ressources humaines	05	3jours	05	XX	Chargé de la gestion administrative du personnel N1	Universitaire	200
					XX	Chargé de la gestion administrative du personnel N1	Universitaire	200
					XX	Chef de département	Universitaire	200
					XXX	Gestionnaire de personnel	Universitaire	200
					XXX	Chef des emplois et des carrières principal	Universitaire	200
finance	Finance	40	5jours	12	Xxx	Chargé de crédit principal	Universitaire	205
					Xx	Chargé de crédit N1	Universitaire	202
					Xx	Chargé de crédit N2	Universitaire	206
					Xxx	Directeur adjoint d'agence	Universitaire	204
					Xx	Chargé de la comptabilité et du budget N2	Universitaire	200
					Xx	Analyste financières	Universitaire	202
					Xx	Analyste financières	Universitaire	204
					Xx	Directeur régional	Universitaire	200

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

					Xxx	Caissiers	Universitaire	203
					Xxx	Chef de service d'agence	Universitaire	201
					Xxx	Chargé de la comptabilité et du budgetN1	Universitaire	205
					Xxx	Chargé de la clientèle épargne	Universitaire	206
Réglementati on bancaires	Les garanties bancaires	04	1journé e	04	XXX	Chargé d'étude juridique	Universitaire	200
					XXX	Cadre d'étude N1	Universitaire	201
					XX	Chargé des contentieux	Universitaire	203
					XX	Chef de département administratif	Universitaire	200
	Total des formations interentreprises			94				
	Total formation chez le prestataire			06				
Total	Total général			100				

Source : établi par nos soins

Remarque: le référentiel de formation détailler regroupe l'ensemble des fiches technique de formation qui correspondent aux actions programmée dans le plan de formation, chaque employer à former contient sa fiche technique individuel, chaque plan de formation est accompagnée des fiches techniques d'action de formation. (FORM-16)

Commentaire

La réalisation d'un plan de formation s'inscrit dans une approche qualitative de la gestion des ressources humaines, laquelle doit être consolidée par une approche quantitative, pour permettre à l'organisation d'assurer plus efficacement ses missions de formation.

La réalisation d'un plan de formation telle que son tableau de bord, repose sur une évaluation précise et finale des besoins en ressources humaines et ses charges de toutes les structures de la CNEP banque de TIZI-OUZOU pour l'année N.

2.1.2.2. L'évaluation de la formation

La formation représente un investissement humain et financier important, pour évaluer les actions engagées on doit constituer une obligation en terme de gestion qualitative de la part des acteurs qui s'y implique. Par ailleurs, s'interroger sur l'impact de la formation, pour la réalisation des objectifs attendus.

Dans le but de vérifier que les formations réalisé par la CNEP-Banque, au cours de l'année N, nous a permet d'attendre les objectifs de l'organisme et ceux des dispositifs de formation. En d'autres termes que les formations effectuées par les 100 employés de l'organisation ont été attendues leur efficacité et leur efficience.

Pour cette raison, il est légitime de situer l'évaluation comme un triple processus sur chaque employé intitulé d'une formation en pré-requise, à chaud et à froid du programme de formation pour l'année N.

a. Evaluation des pré-requise de l'action de formation

A pour objectifs :

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

- S'assurer que la formation est la bonne réponse à une difficulté rencontrée ; soit le besoin répond à une démarche de développement des compétences du ou des titulaires de postes d'une unité, à la résolution du problème passé par une autre solution (organisationnelle, managériale, matérielle.....).
- Apprécier la capacité des futurs formés à acquérir de nouvelles compétences (pré-requis).

Outil à utiliser

- Forma 10 : grille d'identification des activités principale (une fiche d'évaluation qui concerne les détails de toutes les activités traitées en formation).
- Forma 20 : la grille de diagnostic des compétences individuelles (une fiche d'évaluation des compétences a maîtrisé après le programme de formation)
- Forma 30 : évaluation des compétences par rapport à la cible (une fiche à multi repenses dans le but et d'exprimer le niveau d'emploi).

b. Evaluation à chaud de l'action de formation

A pour objectifs :

- Permettre aux stagiaires de formation de s'exprimer sur la qualité de l'action de formation, en termes d'accueil, de contenu de programme, d'atteinte des objectifs, de méthodes pédagogiques, de communication au sein de groupe...
- Faciliter la préparation du rapport de formation par l'animateur de la formation.
- Evaluer l'efficacité(le rapport entre les objectifs fixés et les résultats obtenus) et l'efficience de la formation(le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mobilisés).

Outil à utiliser

- FORM-32 la grille d'évaluation à chaud de la formation (si l'évaluation continu des activités réaliser dans la formation).

La grille d'évaluation à chaud de la formation représente une fiche à compléter par chaque stagiaire, en salle à l'issue du déroulement de la totalité de programme de formation organiser sous forme de question à multi choix produit d'un rapport de formation par l'organisateur de l'action de formation sur la base d'analyser les objectifs continu, la méthodologie et matériel

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

pédagogique ,personne ressource, groupe des participants , organisation, apprentissage en fin appréciation globale. (Voire FORMA-30).

c. Evaluation à froid de l'action de formation

A pour objectifs :

- Mesure l'impact des actions des actions de formation organisées au cours de l'année écoulée.
- Evaluer dans quelle mesure les capacités acquises en formation s'est traduites en termes d'évolution des comportements professionnels dans les situations de travail.

Outil à utiliser

- FORM-38 grille d'évaluation à froid (si l'évaluation de l'impact de formation écoulé).
- FORM-40 exemple de questionnaire de satisfaction, orienté vers l'évaluation de l'efficacité.
- FORMA-41 grille d'évaluation annuelle de personnel

Cette évaluation ne peut valablement être réalisé qu'après un délai suffisant au terme de la formation à fin que le participant puisse avoir le temps d'intégrer ses nouvelles compétences, de s'organiser pour réunir les conditions propices à leur mise en œuvre .ce délai est variable en fonction du niveau de responsabilité des collaborateurs et des continues des programme de l'action de formation suivie.

La fiche d'évaluation à froid est transmise aux collaborateurs au cours de l'année N inséré par la satisfaction d'évaluation de travail par le responsable hiérarchique, collègue de travail au sein de l'équipe dans laquelle le collaborateur et le client externe ; on exploite les données recueillies en réalisant cette fiche avec explication, démonstration et l'aptitude de de chaque tâche. (Voire FORMA-38).

d. Retour sur investissement de la formation

C'Est une mesure qui consiste à répondre à la question de l'impact réel de l'ensemble des actions du plan de formation qu'ont pu contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. La mesure du ROI d'un plan de formation s'obtient par l'application de la formule de calcul spécifique suivante :

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

ROI= Bénéfices des formations -couts des formations (le budget des formations réalisé au titre de l'année N)

Budget des formations réalisées au titre de l'année N

Ses déferents couts, ainsi que leur base de calcul, sont présentés dans ces tableaux :

Masse salariale brute de N(DA)	121 644 100
Obligation au titre de 1% (formation professionnelle (-FP-) En(DA)	1 216 441

Poste de dépenses	Montant en DA
Couts pédagogique externes	243 288,2
Couts pédagogiques internes	112 799
Frais d'hébergement, de restauration et transport des apprenants	373 777,4
Autre frais déductibles	143 187,2
Rémunération des apprenants	343 389,4
TOTAL	1 216 441

Cout total des formations de l'année N(DA)	1 216 446
--	-----------

Bénéfices des formations de l'année N(DA)	1 789 354
---	-----------

Retour sur investissement des formations de l'année N (ROI)(DA)	+572 908
---	----------

Commentaire

Nous avons distingué dans les tableaux précédents une appréciation de tous les couts et les sources du budget consacré aux formations durant l'année N, ainsi que l'évaluation si les bénéfice des formations sont supérieurs au cout total des formations et de démontrer que le plan de formation a permis de renforcer les compétence technique s et organisationnelles, et fait évoluer les comportements des acteurs .

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

2.3. L'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de la CNEP-Banque

Les résultats des formations après l'évaluation en fonction de degré de satisfaction exprimé par les participants ,les animateurs et l'organisation en tenant compte de l'intention des participants de mettre en œuvre les acquis des formations sous forme d'un tableau qui résume globalement les objectifs atteints.

Tableau n°6: les intérêts porté par la formation réalisée durant l'année N

Domaine	La formation réalisée	Compétence attient
La gestion des comptes financiers	La maitrise des comptes financiers	Vérification de la conformité aux normes comptable et un meilleur traitement de l'ensemble des opérations en rapport avec les comptes clients
La gestion des crédits hypothécaires	la gestion des risques et conditions d'octroi des crédits et le remboursement des prêts	Un nouveau système bancaire maitrisé par l'ensemble des chargés de crédit ce qui a créé une organisation dans le traitement des dossiers de crédit
La gestion comptable des investissements	Calcule des couts d'investissements	Un choix d'investissement réussi et une gestion claire maitrisée par le personnel
La gestion des recouvrements des crédits	Prévenir les risques des impayés des crédits	Un recouvrement, sécurisé et un choix de client réussi
Le contrôle des crédits bancaires	Prévenir les risques d'irrégularité des crédits	Le pourcentage des crédits irrégulier se minimise face à un contrôle bien illustré
La gestion des comptes de l'épargne	Enregistrements des opérations de la clientèle	Disparition et changement des leviers d'épargne, par des cartes électroniques pour faciliter l'opération de retraits et de versements
Contrôle permanent des activités d'agence	Appliquer la procédure journalière en agence pour prévenir les dysfonctionnements	Un équilibre de poste remarquable soit pour le nombre et aussi le degré de compétence.
Analyse financier	Organisation des programmes d'efficacité sur l'échelle du temps et d'emploi	Un compartiment au cœur des métiers bancaire de base, dans la gestion des mouvements financier sont gères
Technique bancaire	Charges de clientèles	Un rôle primordial dans cette organisation, dans la force de vente a augmenté face à l'amélioration de leurs comportements avec les clients

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

	Manipulation et la conservation des espèces	Un système de conservation bien organisé et sécurisé
	La maîtrise des enregistrements comptables	La création de nouveau code, pour faciliter l'obtention des informations sur les comptes précédents et clôtures
Crédit aux particuliers	La maîtrise des procédures du traitement des dossiers de crédits	Minimisation des anomalies, nous informons sur la maîtrise du choix des clients
Accueil	L'interprétation des missions commerciale	La réception d'un plus grand nombre de client face à leurs rapidités de prise en charge
Gestion des ressources humaines	Le choix du personnel	Un choix du personnel réussi d'après les bénéfices qui ont augmenté
Contrôle	L'application de la procédure journalière en agence	La réussite du nouveau system de contrôle face à une maîtrise des nouvelles règles par les employés
Finance	Maitrise des normes financières des crédits d'investissements	Une analyse et gestion financière adéquate aux normes financières
Réglementation bancaire	Application des procédures disciplinaires des comptes	Une loi appliquer et qu'à contribuer une organisation réglementaire
Gestion du contentieux bancaires	Prévenir les risques de non recouvrement des crédits	Les procédures judiciaires suivies pour le remboursement des impayés

Source : établie par nos soins

Commentaire

Les formations réalisées durant l'année N, ont pour objectif, la mise en place de la nouvelle organisation des agences « OCA ». Cette nouvelle organisation vise à promis au personnel des nouveaux postes et un meilleur aménagement des agences.

Conclusion

La pratique de l'ingénierie de la formation et la gestion du changement dans la CNEP BANQUE représente une valorisation des ressources humaines comme un élément moteur de la dynamique du développement de compétence, de l'innovation et de l'amélioration de la performance.

Ce quatrième chapitre, intitulé par une phase d'investigation, dans laquelle nous avons identifié le besoin de formation de toutes les structures da la CNEP BANQUE en utilisant des

Chapitre IV : L'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque

questionnaires d'identification ; ensuite nous a conduit à l'élaboration du plan de formation prévisionnel qui détermine les actions de formation et leurs intitulés ainsi que sont mode opératoire.

Ensuite, la mise en œuvre du plan de formation se résume par la planification des départs en formation, l'identification des participants et l'élaboration des référentiels, cette opération est établie annuellement avec un suivi d'un cahier de charge et d'un tableau de bord pour un pilotage efficace des actions de formation assurées par les pratiques de l'évaluation qui permettant un meilleur contrôle d'exécution des plans de formation, et développement des compétences de la ressource humaine des différents départements et services de l'entreprise à l'effet d'améliorer la performance de l'organisme dans son ensemble et de répondre aux exigences continues de l'environnement économique en perpétuelles mutations.

Les trente années qui viennent de passer on a constaté que la formation continue et professionnelle sortent du champ limité pour s'imposer comme une nécessité dans les organisations, la pratique de la formation sur les marchés est largement sortie de la marginalité dans laquelle elle travaille. Elle s'est fortement institutionnaliser avec ses textes de loi, ses normes, ses éléments professionnels organisés et ses chartes de qualité, qui donnent lieu à la valorisation en ingénierie de la formation.

La vie professionnelle dure en moyenne quarante ans. Avec l'évolution technique, économique et sociale, aucun programme pédagogique ne peut fournir un bagage suffisant pour satisfaire les exigences posées par les mutations intervenant au cours de la vie active. C'est pourquoi l'ingénierie de la formation est devenue indispensable dans les organisations. Investir davantage dans le capital humain, permettre les adaptations et les reconversions inévitables tout au long de la vie.

La voie d'entrée dans l'ingénierie de la formation au sein d'une organisation c'est d'identifier des besoins ressentis par les collaborateurs, pour bénéficier d'une capacité d'apprentissage en apprenant des notions de plus en plus pratique dans leur vie professionnelle et de prendre conscience des anomalies .

Ainsi, l'engagement dans l'élaboration d'un plan prévisionnel des actions de formation qui contiennent des données à pratiquer sur la ressource humaine pour améliorer sa compétence.

La validation de ce plan ou la réalisation finale du plan de formation pour l'année N, en illustrent des données définitives concernant (les budgets, la durée, les dates, et les effectifs concerné). En outre, chaque réalisation d'un processus d'ingénierie, oblige la présence d'un suivi, d'un contrôle et d'une évaluation pour une procédure aussi transparente que bénéficiaire pour l'entreprise ainsi que pour les apprenants.

Ce travail a tenté de répondre à une problématique exploré dans l'entreprise algérienne (CNEP BANQUE), dans laquelle on a distingué que la formation représente un pas stratégique pour ces bénéfices à Longue terme et à court terme.

Dans notre propre état d'étude est : comment le service de formation d'une organisation algérienne nommé la CNEP BANQUE, réalise-t-elle ces missions d'ingénierie de formation ? Cette démonstration est basée sur des enquêtes de questionnaires ainsi des synthèses et des plans sur lesquelles l'entreprise résume et illustre sa pratique dans le but

d'intervenir à contribuer d'accroître le niveau d'apprentissage et de reconnaissance professionnelle.

En fin, ce travail n'entend pas à l'exhaustivité mai, elle jette un regard sur un aspect important de la valeur d'une formation dans le développement de compétence d'un personnel d'entreprise, dans une économie qui se traduit et qui doit s'arrimer aux exigences du savoir et de la performance malgré sa lourdeur et ces couts.

AFNOR : Association française de normalisation.

C.E.R.P.E.Q : Centre d'étude et de recherche sur les professions et les qualifications.

CFDC : Centre de formation et développement des compétences

CIF : Congé individuel de formation

CNEP : Caisse national d'épargne et de prévoyance

DGA : Direction générale administrative

DR : Direction du réseau

FD : Fiscalité de la documentation

FNAC : Fond national d'apprentissage et de la formation continue.

FP : Formation professionnelle

GRH : Gestion ressources humaines

ISO : Organisation internationale de normalisation

OCA : Organisation commerciale des agences

PCIP : Plan collectif d'insertion professionnelle

ROI : Retour sur investissement

SPA : Société par actions

Bibliographie

Les ouvrages

- ARDOUIN T ; L'ingénierie de formation pour l'entreprise ; DUNOD ; Paris ; 2013.
- ARDOUIN T ; L'ingénierie de formation pour l'entreprise ; 2eme édition DUNOD ; Paris, 2003.
- BARABEL M, MEIER O, PERRET A, TEBoul Th; Le grand livre de la FORMATION, France ; DUNOD ; 2012.
- BELLANGE Christian ; guide pratique du manager de formation ; Alger ; ESG ; 2012.
- CANDEAU P., audit social, paris, Vuibert, 1985 ; P145.
- Commission de l'éducation d'adultes ; la formation continue du personnel des entreprises ; Édition conseil supérieur de l'éducation ; juin 1998 ; Québec.
- IGALENS Jacques, ROGER Alain ; Master RH ; Paris; Édition ; 2013.
- Gérard ; l'évaluation de la qualité des systèmes de formation, mesure et évaluation en édition ,2001.
- LE BOTERF G., L'ingénierie et l'évaluation de la formation, édition d'organisation, paris, 1990.
- LE BOTEF G ; De la compétence à la navigation professionnelle ; édition organisation ; Paris ; 1994.
- MEIGNANT Alain ; manager la formation ; Paris ; 7 édition liaisons ; 2006
- MEIGNANT Alain ; la formation : atout stratégique pour l'entreprise ; Paris ; les éditions d'organisation ; 1986.
- MICHELE Garant, PHILIPPE Scieur (EDS) ; organisations et systèmes de formation, Bruxelles, Édition de Boeck université, 2002.
- PERIRTI J-M ; Ressources humaines ; Paris ; Vuibert ; 1990.
- PARMENTIER Christophe; Paris ; L'ingénierie de formation ; 2^{ème} édition EYROLLES ; 2012.

Bibliographie

-SOYER jaques ; fonction formation ; Paris, édition d'organisation ; 1998.

Revues

-Revue française de science social, formation emploi ; P 54 à65.

-Cairn. Info. Quelques usages de l'activité d'ingénierie de la formation 2003 /2n°2 ; P 71 à 104.

Articles

-AIT HENNANI Larbi ; Ingénierie de la formation ; université Lille 02.

- Rova rabemanjara Chris parsley ; formation des employer, stratégie d'entreprise et pratique de gestion des RH ; octobre 2006; Canada.

-Guide de gestion des RH, la formation ;2016 ; Paris .

- Josianne basque ;Projet d'ingénierie techno pédagogique .l'analyse des besoins de formation ; QUEBEC ; Edition TELUQ.

Mémoires et thèses

-Imen akkouche ; téléenseignement : formation professionnelle et formation professionnelle et formation cooperante, 1996, Lyon France.

- Salman Rana ; l'impact des programmes de formation continue sur les compétences professionnelles ; 18 mars 2014 ; France.

- Vallourec ; Mario Tange ; l'efficacité des formation longue chez les cadres : synergie de plusieurs déterminants –étude de cas au sidu groupe–Langlais ; septembre 2009 ; Paris .

-Boukherouf B ; Perfection de la formation et la construction de compétence dans les entreprises publique algérien, thèse de magister ; université de Tizi-Ouzou ; janvier 2011.

-Belhocine H ; réflexion sur l'organisation apprenante dans un contexte de changement, illustration par le cas de l'ENIEM, thèse de magister ; université Tizi-Ouzou.

Bibliographie

Webiographie

- www.institut numérique .org.com

www.tissot-formation.fr/ing

-ww.thèse.fr

-https://www.supagro.fr/tempus

-https://www.supagro.fr/ress-tice/tempus/IF/Sequence2/co/Sequence2_Tempus_Fr.html

Table des matières

Remerciement

Sommaire

Introduction générale.....6

Chapitre I : aperçus général sur l'ingénierie de la formation

Introduction.....10

Section 1 : Historique et référence réglementaire et normatifs..... 10

1.1.Evolution de l'ingénierie et son entrée en formation10

1.1.1. La première période : 1971-1975..... 11

1.1.2. La deuxième période : 1976-1982..... 11

1.1.3. La troisième période : 1983-1992..... 12

1.1.4. La quatrième période : 1993-2000..... 12

1.1.5. L'ingénierie de la formation aujourd'hui 14

1.2.Référence réglementaire et normatif 14

1.2.1. Références réglementaires 14

1.2.2. Références normatives 17

1.2.2.1.Norme internationale ISO 100 15 17

1.2.2.2.Norme AFNOR X50-755 21

Section 2 : La démarche compétence et la place de la formation dans l'organisation.....23

2.1. La notion de formation.....23

2.1.1. Les types de formation.....23

2.1.2. Les modes de formation.....23

2.2. Conception compétences.....24

2.2.1. Démarche compétences24

2.2.1.1. La connaissances.....24

2.2.1.2. La performance24

2.2.2.3. La compétence.....25

Table des matières

2.2.2. Typologie et composant de la compétence.....	26
2.2.2.1. Les typologies de la compétence	26
a. les compétences individuelles	26
b. Les compétences collectives	26
c. Les compétences organisationnelles	26
2.2.3. Les composantes de la compétence.....	27
2.2.3.1. Les savoirs théoriques	27
2.2.3.2. Les savoirs procéduraux	27
2.2.3.3. Les savoirs pratiques	27
2.2.3.4. Les savoir-faire.....	27
2.3. L'impact de la formation sur le développement des compétences.....	27
2.3.1 Le processus de développement des compétences	28
2.3.2. La relation formation compétence	28
2.3.2.1. L'ingénierie de la formation.....	28
2.3.2.2. Ingénierie de développement des compétences.....	28
Conclusion.....	32

Chapitre II : La phase d'investigation de l'ingénierie de la formation

Introduction	34
Section 1 : Identification et analyse des besoins de formation.....	34
1.1 Le processus d'identification des besoins dans une organisation	34
1.1.1. C'est quoi un besoin de formation ?.....	34
1.1.1.1. Concept besoin de formation.....	34
1.1.1.2. Les origines de besoins de formation.....	36
1.1.1.3.le problème de dysfonctionnement dans le personnel de l'organisation.....	38

Table des matières

1.1.2. L'analyse des besoins de formation	39
1.2 La méthodologie de recueil d'information.....	43
1.2.1. La méthode de groupe.....	43
1.2.2 La méthode individuelle.....	44
1.2.2.1. L'entrevue individuelle.....	44
1.2.2.2. Le questionnaire pour exprimer le besoin du collaborateur	45
1.2.2.3 L'évaluation de rendement.....	46
1.3. Traduction des besoins en objectif de formation	46
1.3.1. Objectifs opératoires de formation.....	47
1.3.2. Formulation des objectifs de formation	48
1.3.3 Établir les priorités des besoins de formation	48
 Section 2 : La conception du plan de formation.....	50
2.1. C'est quoi un plan de formation ?.....	50
2.1.1. La référentialisation du plan de formation	50
2.1.1.1. Les référentiels.....	50
2.2. Les fondements du plan de formation.....	52
Conclusion	53
 Chapitre 3 : La phase de mise en œuvre de l'ingénierie de la formation	
Introduction.....	55
Section 1 : réalisation du plan de formation.....	55
1.1. Processus du plan de formation	55
1.1.1. Le cycle du plan de formation.....	56
1.1.1.1. Etape 1.....	57
1.1.1.2. Etapes 2.....	57
1.1.1.3. Etapes 3 et 4.....	58
1.1.1.4. Etape 5.....	59

Table des matières

1.1.1.5. Etapes 6 et 7.....	59
1.1.1.6. Etape 8.....	59
1.1.2. Rédaction du cahier des charges de formation	60
1.1.3. Le plan de formation en tant que document.....	60
1.1.3.1. La démarche d'élaboration d'un tableau de bord dans l'ingénierie de la formation.....	60
a. Détermination des éléments à mesurer et à suivre.....	60
b. La création des indicateurs.....	62
c. La formalisation du tableau de bord.....	63
d. Utilisation et maintenance	63
Section 2 : L'évaluation de la formation.....	63
2.1. L'évaluation, ses mécanismes et son processus	63
2.1.1. Mécanisme et processus d'évaluation	64
2.1.1.1. Phase 1 : Déterminer les objectifs à atteindre.....	64
2.1.1.2. Phase 2 : prise d'informations.....	65
2.1.1.3. Phase 3 : prise de position et de jugement professionnel.....	65
2.1.1.4. Phase 4 : action, prise de décision.....	65
2.2. L'évaluation de la formation.....	65
2.2.1. Formes ou niveau d'évaluation	65
2.2.1.1. La pseudo-évaluation.....	67
a. L'évaluation « à chaud ».....	67
b. L'évaluation « à tiède »	67
c. L'évaluation « à froid ».....	67
2.2.1.2. L'évaluation par objectif.....	68
2.2.1.3. Les approches complémentaires.....	68
2.2.2. Evaluation, suivi et analyse de la qualité des systèmes de formation.....	68
2.2.3.1. Suivi de l'action de la formation.....	68
2.2.3.2. Les coûts de formation.....	70

Table des matières

2.2.3.3. Analyse de la qualité des systèmes de formation.....	72
a. L'efficacité d'un système de formation.....	73
b. L'équité d'un système de formation.....	74
c. L'efficacité d'un système de formation.....	74
d. L'équilibre d'un système de formation.....	74
e. L'engagement d'un système de formation.....	76
conclusion.....	77
Chapitre IV : l'ingénierie de la formation au sein de la CNEP-Banque	
Introduction.....	79
Section 01 : enjeux et pratique de la formation dans l'entreprise algérienne.....	79
1.1 Aperçu général sur la CNEP banque	80
1.1.1 Historique de la CNEP-Banque (création 1964).....	80
1.1.2 L'organisation générale, administrative et ses missions.....	82
1.1.2.1 l'organisation générale de la CNEP banque	82
1.1.2.2 Missions de la CNEP-Banque.....	84
a. La collecte de l'épargne.....	84
b. Le financement de l'habitat	84
c. La promotion immobilière	85
1.1.2.3 L'organisation administrative du réseau de Tizi-Ouzou	85
a. Présentation du réseau TIZI-OUZOU	85
b. Présentation du département support	87
1.2. La présentation du programme de formation au sein de la CNEP-banque.....	87
1.3. Le service formation au sein de la CNEP-Banque.....	87
1.4. Le cadre conventionnel entre CFDC et la CNEP-Banque	87
Section 2 : état de l'ingénierie de la formation et développement des compétences au sein de la CNEP-Banque.....	90
2.1. Le processus d'ingénierie de la formation	91
2.1.1. La phase d'investigation	91

Table des matières

2.1.1.1. L'identification du besoin de formation	91
a. l'expression du besoin de formation	91
b. Traduction des besoins de formation en objectif de formation.....	95
2.1.2 L'élaboration et planification des actions de formation.....	97
2.1.1.2. L'orientation et objectif stratégique et développement de l'organisation	97
a. Fondement de plan de formation.....	98
b. plan de formation prévisionnel de l'année N (formation interentreprises/ chez le prestataire).....	100
2.1.2. La phase de mise en œuvre.....	106
2.1.2.1 Réalisation et/ou mise en œuvre du plan de formation.....	106
a. Le tableau de bord et le plan de formation pour l'année N.....	107
2.1.2.2 L'évaluation de plan de formation	112
a. Evaluation des pré-requise de l'action de formation.....	112
b. Evaluation à chaud de l'action de formation.....	113
c. Evaluation à froid de l'action de formation.....	114
d. Retour sur investissement de la formation.....	114
2.2. L'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de la CNEP-Banque.....	115
Conclusion.....	116
Conclusion générale.....	118
Liste des abréviations	
Liste des tableaux et schémas	
Bibliographie	
Table de matière	
Annexes	

MOTS-CLES : ingénierie de la formation ; compétence ; conception ; identification du besoin ; évaluation ; formation professionnel.

RESUME

La CNEP/Banque n'étant pas en mesure de définir clairement ses besoins de formation aussi facilement que le croit, en conséquence il procède à une évaluation diagnostique de son dispositif de formation principal, sur la base d'un référentiel d'évaluation réalisé sur mesure, alimenté par des entretiens avec le corps enseignant de la structure, dans le but d'identifier les dysfonctionnements les plus saillants et de proposer des solutions de remédiations adaptées. Cette procédure d'évaluation étant caractéristique de l'ingénierie de la formation, cela a par ailleurs été l'occasion de mener une recherche dans les concepts et les notions principaux de ce domaine : les différents niveaux ainsi que les quatre étapes de la démarche ingénierie, le dispositif de formation, la compétence ou encore le référentiel de formation, constituent le cadre conceptuel de ce mémoire. Par la suite, nous chercherons à mettre ce cadre conceptuel en tension avec la didactique de la CNEP /Banque et la réalité de l'enseignement/apprentissage, de manière à déterminer en quoi les concepts et les outils ingénierie pourraient se mettre au service de l'amélioration d'un dispositif de formation.

ABSTRACT

The CNEP / Bank is not in a position to clearly define its training needs as easily as it believes, it carries out a diagnostic evaluation of its main training device, based on a custom evaluation benchmark, fed by interviews with the faculty of the structure, with the aim of identifying the most salient dysfunctions and proposing adapted remediation solutions. Since this evaluation procedure is characteristic of the engineering of the training, it was also an opportunity to conduct research in the main concepts and concepts of this field: the different levels as well as the four stages of the engineering approach, the training device, the competency or the training repository constitute the conceptual framework of this thesis. Next, we will try to put this conceptual framework in tension with the didactics of the CNEP / Bank and the reality of teaching / learning, in order to determine how engineering concepts and tools could be used for improvement of a training device.