



**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

# *Mémoire de fin de cycle*

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

*Spécialité : Management Stratégique*

*Thème*

***L'évaluation de la politique de formation au  
sein d'une entreprise  
Cas : La BNA (Direction Régionale de T-O)***

**Présenté par :**

**OUALI Ghiles**

**OUAZINE Mohamed**

**Dirigé par :**

**Mr ZERKHEFAOUI Lyes**

**Jury composé de :**

**Président : Mr DRIR Mohamed**

**Examineur: Mr KHAMMES Abdenour**

**Rapporteur : Mr ZERKHEFAOUI Lyes**

***Promotion 2019***

## *Remerciements*

*Nous adressons nos grands remerciements et félicitations à :*

*Monsieur ZERKHEFAOUI Lyes, notre Professeur, Encadreur, pour nous avoir dispensé, durant notre cursus, un enseignement, d'une qualité, très appréciable, sur le plan pédagogique.*

*Dès que nous le sollicitons pour les explications des cours, il était toujours disponible, et bien disposé, à notre égard, avec un dévouement exemplaire. Nous a souvent conseillés et encouragés à persévérer, dans le cadre de la préparation de notre Mémoire de Fin de cycle-Master.*

*Nous gardons de lui, un souvenir, d'un Professeur-Pédagogue et notamment Ingénieux.*

*A Monsieur LARIBI Ahmed, Directeur Régionale-BNA189 wilaya de Tizi-Ouzou, pour avoir pris en considération la lettre d'introduction n°630/DSG/2019, datée 02/07/2019, de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou -Département des sciences de gestion, le priant de nous accueillir et de nous fournir les informations nécessaires à notre stage pratique.*

*Notamment, à Monsieur NAZEF Aghiles, Directeur des Ressources Humaines, pour son encadrement de qualité, son dévouement, ses conseils, durant toute la période de notre stage de 06mois (d'octobre à mars 2019).*

*La BNA-DRE189-Tizi-Ouzou, nous a encadrés, dans la préparation de notre rapport de stage chez BNA583-licence-2017/2018, et mémoire de fin de cycle chez BNA189-master-2018/2019 (Soutenu 16 juin 2020)*

*C'est une Banque à la hauteur de toutes ses prestations - le sérieux et la compétence, donc nous envisageons éventuellement de lui présenter nos candidatures, à emplois pour y faire carrière professionnelle.*

*Aussi bien, à nos parents, frères, sœurs, tantes, oncles, et amis, lesquels de près et de loin, nous ont aidés, soutenus, et accompagnés, durant notre cursus universitaire.*

# *Dédicaces*

Je tiens à remercier tout d'abord le bon Dieu de m'avoir mis sur le droit chemin et de m'avoir éclairé la voie du savoir.

Tous les mots ne sauraient décrire la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance que j'exprime envers mes parents.

Je dédie cette thèse de master à :

Ma tendre mère, qui représente pour moi une source d'énergie dans les moments importants et un refuge dans les moments difficiles. Tu es l'exemple de dévouement qui n'a cessé de m'encourager, tu t'épuises à ce que tes enfants suivent le droit chemin dans la vie et leurs études.

À mon très cher père, rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation le long de ces années.

À mes chers frères, MALIK, KARIM, SOFIANE et sa Femme NAZIK ainsi ma nièce RINADE et mon neveu ILYAN.

À ma chère grand-mère et à ma chère tante ZAHIA et à toute la famille OUALI.

À mes chers amis. NAZIM, KARIM, KRIMOU, MASSI, MALIK, SOPHIA, IMANE, FIFI.

À Mon cher binôme et meilleur ami MOHAMED, c'était un grand plaisir de partager ce travail avec lui, tous mes respects pour sa famille.

Aussi à toute les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin à finaliser ce travail.

**O. GHILES**

# Dédicaces

*Je tiens d'abord à remercier le bon dieu, qui m'a mis sur la bonne voie, et m'a donné le courage, et la volonté, pour accomplir ce travail.*

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents, qui m'ont donné une parfaite éducation, de précieux conseils, soutien, et de réguliers suivis dans mon cursus scolaire. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Je leurs dois toute cette réussite, que dieu les protège et les garde pour moi.*

*À la mémoire de ma très chère regrettée grand-mère **MAMANI-ZOHRA** qui m'a toujours, soutenu, dans mes projets, pour aller jusqu'au bout de mes rêves.*

*À ma très chère tante **TATI** pour son soutien, ses conseils, et ses encouragements, tout au long de la réalisation de ce travail, que Dieu la protège et la garde pour moi.*

*À ma chère tante **DJIDJIA** que j'aime tellement, pour sa présence et ses sentiments affectueux, je lui souhaite plein, de joie, et de bonheur.*

*À mon très cher frère **RYADH** et sa femme **NISSA**, et mes très chères sœurs : **SARAH** et **LYDIA** que j'aime énormément, que Dieu les protège, et les garde, pour moi.*

*À ma chère **IMANE** pour son soutien morale et matériel tout au long de la réalisation de ce travail, je lui souhaite une vie pleine, de santé, et de bonheur, ainsi qu'à toute sa famille.*

*À mon cher binôme et meilleur ami **GHILES**, c'était un grand plaisir de partager ce travail avec lui, tous mes respects pour sa famille.*

*À toutes les personnes qui me sont très chères, et qui m'ont aidé, de près et de loin, à finaliser ce travail.*

*O. Mohamed*

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>05</b>
<b>Section 01 : Cadre théorique relatif à la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>06</b>
<b>Section 02 : L'évaluation de la formation en GRH.....</b>	<b>16</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre II : Généralité sur la formation</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 01 : La politique de formation au sein d'une entreprise.....</b>	<b>30</b>
<b>Section 02 : Les objectifs et les méthodes de formation.....</b>	<b>41</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>49</b>
<b>Section 01 : Présentation et organisation de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et la délimitation du choix d'étude de la DRH.....</b>	<b>50</b>
<b>Section 02 : Analyse des besoins en formation et élaboration du plan de formation.....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>100</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliographies</b>	
<b>Tableaux, Schémas et graphiques</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	

## **Listes des abréviations**

- ANDCP** : Association nationale des directeurs et des chefs de personnel
- APRHQ** : Association, des professionnelles en ressources humaines Québec
- BADR** : Banque algérienne de développement rural
- BB** : Brevet bancaire
- BP** : Brevet Professionnelle
- BCA** : Banque central d'Algérie
- BEA** : Banque extérieur d'Algérie
- BNA** : Banque national d'Algérie
- BSB** : Brevet supérieur de banque
- CAD** : Caisse algériennes de développement
- CB** : Certificat bancaire
- C.N.E.P.D** : Centre Nationale d'Enseignement Pédagogique à Distance
- CPA** : Crédit populaire algérien
- CAP** : Certificat d'aptitude Professionnelle
- CED** : Certificat d'économie et de Droit
- CMTC** : Certificat de Maitrise des Techniques Comptables
- DAI** : Direction de l'Audit Interne
- DOD** : Direction des Opérations Documentaires
- DGE** : Direction des Grandes Entreprises
- DC** : Direction centrale
- DCPS** : Direction de Crédit au Particulier et Spécifique
- DMC** : Direction du Marketing et Communication
- DAC** : Direction de l'Animation Commerciale
- DG** : Direction générale
- DM** : Direction de La Monétique
- DFP** : Direction de la Finance Participative
- DGRH** : Direction générale de ressources humaines
- DRA** : Direction régionale autonome

**DRE** : Direction de réseaux d'exploitation

**DES** : Diplôme D'études Spécialisées

**DSEB** : Diplôme d'Ecole Supérieure des Banques

**DPRS** : Direction de la Planification, de la Recherche et des Statistique

**DOMP** : Direction de l'Organisation des Méthodes et Procédures

**ESG** : Ecole supérieure de Gestion

**ESAA** : Ecole Supérieure Algérienne des Affaires

**FMA** : Fond monétaire arabe

**FMI** : Fond monétaire internationale

**FRH** : Fonction ressources humaines

**GRH** : Gestion de ressources humaines

**IBFI** : Institut bancaire de formation internationale

**ISGP** : Institut Supérieur de Gestion et de Planification

**IRA** : Inspection Régionale d'Alger

**INPED** : Institut Nationale de la Productivité et du Développement

**OPCA** : Organisme paritaire collecteur agréé

**OST** : Organisation scientifiques de travaille

**PLD** : Programme longue durée

**PMD** : Programme de moyenne durée

**PGS** : Poste Graduation Spécialisées

**SIBF** : Société Inter-Bancaire de Formation



# **Introduction Générale**

# Introduction Générale

---

## Introduction générale

A l'ère de l'économie de la connaissance et de l'intelligence, qui caractérise le 20<sup>ème</sup> et le 21<sup>ème</sup> siècle, améliorer les savoirs et savoir-faire de ses employés est bénéfique pour tout le monde. Il s'agit d'une phase obligatoire pour être en mesure de gérer avec efficacité son capital humain. La fonction personnel a émergé lentement au milieu du **19<sup>ème</sup>** siècle, s'est professionnalisée progressivement dans la deuxième moitié celle-ci est devenue fonction ressources humaines qui est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle. Le capital humain représente une source fondamentale de la création de valeur et de richesses. De ce fait, il constitue un levier stratégique au service de compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel élargi à l'échelle mondiale.

La fonction ressources humaines a connu une expansion rapide et assez régulière de ses effectifs, cette évolution s'est accompagnée de mutations qualitatives importantes, liées aux différents facteurs, principalement réglementaires et économiques. C'est Pour cela qu'elle occupe une place primordiale au sein des organisations. La préoccupation d'une gestion saine des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise également le personnel dans l'atteinte des objectifs de L'organisation à travers l'attraction des meilleures compétences, la maximisation de l'engagement des employés et l'assurance d'adhésion à la mission de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissances et d'actions en pleine évolution, devenu très important aujourd'hui. Elle est de plus en plus intégrée dans l'entreprise afin de prévoir et faire anticiper des plans, en s'intéressant aux compétences individuelles et collectives, par l'adoption d'une politique de formation.

De ce fait, « *la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mental, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnements et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures* » <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> VATIER Raymond, SEKIOU Lakhdar et autres, gestion des ressources humaines, EDITION Boeck, Université Bruxelles, 1993, p 220

# Introduction Générale

---

La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux collaborateurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

Le problème de l'entreprise consiste à mettre en œuvre la politique de formation et la réalisation de cette dernière sous forme des processus et démarches scientifiques.

## L'intérêt de la recherche

Dans ce contexte, nous avons élaboré notre objet de recherche qui porte sur le thème de : « *l'évaluation de la politique de formation au sein d'une entreprise* », l'objet en question a été choisi pour les raisons suivantes :

- C'est un thème d'actualité dans le cadre des exigences du management moderne ;
- La réussite des entreprises dépend en grande partie du potentiel humain ;
- L'importance de la formation pour toute entreprise dans le cadre de la mise en œuvre de ses choix stratégiques.

## Choix du terrain de la recherche

Notre travail sur le terrain de la recherche concerne particulièrement la Banque National d'Algérie (Direction régionale de TIZI OUZOU). Cette dernière a pour mission de maintenir dans le domaine de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement ordonné de l'économie et respecter les conditions générales dans lesquelles les banques et les établissements financiers algériens et étrangers peuvent être autorisés à se constituer en Algérie et à y opérer.

Pour développer notre étude, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

**« Comment la BNA procède-t-elle pour évaluer les actions de formation dispensées à son personnel ? »**

De cette question principale, découlent d'autres questions secondaires :

- Quelle est la place de la formation dans la gestion des ressources humaines ?

## Introduction Générale

---

- Comment définir les besoins en formation et comment évaluer les actions de formation au sein d'une institution financière ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, et démontrer l'importance de la politique de formation ainsi que sa mise en œuvre au sein de cette Banque, nous avons formulé les objectifs suivants :

- Décrire la politique de formation au sein de la BNA ;
- Expliquer la démarche de formation au sein de cette Banque ;
- Evaluer les outils et les moyens mise en place par la Banque dans le cadre de cette politique.

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes appuyés sur la démarche méthodologique suivante :

- Une recherche documentaire comme première opération : collecte, exploitation et analyse des documents théoriques ; par la suite consultation et exploitation des documents propres à la Banque Nationale d'Algérie ;
- Des entretiens libres avec le responsable RH de la direction BNA T.O.

Pour répondre à la problématique soulevée et atteindre nos objectifs, nous avons structuré notre travail de la manière suivante :

- Le premier chapitre est consacré à l'évolution historique de la GRH et ses activités de base ainsi que les fondements de la politique de formation ;
- Le deuxième chapitre porte sur la politique de formation et ses différentes bases.
- Le troisième et le dernier chapitre, porte sur une étude de cas que nous avons mené au sein de la BNA (D.R.T.O) dans l'objectif d'expliquer les méthodes d'évaluation de la formation au sein de cette banque.

Enfin, une conclusion vient complétée notre travail ce travail, tout en mettant l'accent sur les apports et les limites de ce dernier.

# **Chapitre I**

**La place de l'évaluation de la  
formation dans la gestion des  
ressources humaines**

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

## Introduction

La gestion des ressources humaines est définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation. Elle est devenue aujourd'hui, l'un des éléments stratégiques dans la dynamique du changement, touchée par la mondialisation, est inscrite dans un environnement qui fonctionne grâce à de nouvelles techniques et de nouveaux outils de gestion (communication, suivi des carrières, mobilité...).

La GRH est constituée d'un ensemble de savoir-faire qui contribuent à relier et à accorder les hommes, les organisations, l'environnement du travail et le cadre de travail avec les ambitions de performance et de développement d'une entreprise et de ses salariés. C'est dans cette perspective de la création de valeur au sein de l'entreprise. Le caractérise un champ qui se désigne autour de pratiques qui sont entre autre, le recrutement, la mobilisation, la rémunération...etc. Ces dernières représentent la partie visible de la gestion elles sont de plus en plus outillées et ne prennent sens que si elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propre à l'entreprise notamment en matière de stratégie ressources humaines qui doit à son tour se focaliser au tour d'une matière à savoir sur l'ensemble des hommes et des femmes, débutants et expérimentés, techniciens et cadres, et managers et exécutants qui composent et participent à la vie d'une entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la fonction ressources humaines et de démontrer sa grande importance dans la gestion de l'entreprise ainsi que dans sa réussite

A cet effet nous avons consacré :

- La 1<sup>ère</sup> section pour le cadre théorique relatif à la gestion des ressources humaines ; son historique, ses fondements, ses objectifs...
- La 2<sup>ème</sup> section porte sur l'évaluation de la formation en GRH ; son évaluation, ses buts, ses types...

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

## Section 01 : Cadre théorique relatif à la Gestion des Ressources Humaines

Dans cette première section nous abordons de manière générale le concept de la gestion des ressources humaines définition, son évolution à travers le temps, ses objectifs, son importance, ainsi que ses principales activités.

### 1. Définition de la Gestion Ressources Humaines

Selon **Jean-Marie Peretti**, la gestion des ressources humaines d'une organisation est *«un ensemble d'activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels.»*<sup>1</sup>

La dénomination Ressources Humaines fait référence aux potentiels que présente le personnel et à la volonté de l'entreprise de l'utiliser au mieux. A l'exactitude, la gestion des ressources humaines apparait avec la nécessité pour les organisations d'obtenir la meilleure adéquation possible à la fois sur les plans : quantitatif (recherche des compétences, motivation, styles de gestion.) entre leurs besoins et leurs ressources humaines.

### 2. Evolution de Gestion Ressources Humaines

Nous allons présenter l'évolution de la GRH en Algérie et dans le monde

#### 2.1. Evolution et historique de la GRH dans le monde

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction personnel a apparu lentement dans la première moitié du **XX** siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié et est devenue fonction ressources humaines et reconnue comme une fonction stratégique à la fin du 20ème siècle.<sup>2</sup>

##### 2.1.1. L'émergence de la fonction 1850-1944

L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main d'œuvre était faible.

Vers **1880**, avec **F.W. TAYLOR**, l'Organisation Scientifique de Travail (**OST**) est née. Par ses expériences, il a affirmé que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des

---

<sup>1</sup>PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, édition DUNOD. Paris, 2006, Page 06.

<sup>2</sup>PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion du personnel, édition VUBERT, Paris, 1998, P14.

## Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

salariés. Ses méthodes ont abouti à la segmentation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les tâches principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des employés. La fonction personnelle apparaît au début **XX** siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel dont il a la charge. La société générale en **1909** et Renault en **1912** créent le service du personnel.

Les premières associations professionnelles en ressources humaines apparaissent :

L'Association des **Professionnels en Ressources Humaines de Québec (A.P.R.H.Q)** en **1934** et l'Association Nationale des **Directeurs et des Chefs du Personnel (A.N.D.C.P)** en **1947** en France.

Les expériences **D'Elton Mayo** sur l'impact des conditions de travail sur la productivité (**1934**) et d'autres chercheurs comme **Abraham Maslow, Frederick Herzberg** donnèrent naissance à l'école des relations humaines qui exerce une influence profonde sur la fonction. A cette époque également, la législation sociale se développe par la loi nationale sur les rapports Syndicaux (**Wagner Act**) aux Etats-Unis en (**1935**) et la loi de front populaire en France en (**1936**) nécessitant un renforcement des services du personnel.

### 2.1.2. L'essor de la fonction 1945-1990

Après **1945**, on observe une poussée des « relations industrielles », l'ensemble des activités découle de la syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux. Les facteurs qui ont contribué à l'évolution des services des ressources humaines sont multiples : <sup>3</sup>

- Progrès technologique ;
- Spécialisation de travail ;
- Amélioration des conditions de travail des salariés ;
- Taille accrue des organisations avec une administration plus complexe

---

<sup>3</sup>PERETTI Jean-Marie, op.cit p15.

## Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

- Gestion organisationnelle ;
- Développement de la législation sociale, actions des syndicats ;
- Diversité croissante des salariés et de leurs attentes...

Face à des activités plus nombreuses, plus délicates, la fonction se professionnalise. Après les années de croissance où la gestion des ressources humaines est facilitée par l'importance du grain à moudre, la fonction doit permettre à l'entreprise de s'adapter aux années de crise. Les années allant de **1975** à **1990** sont marquées par une inadaptation des pratiques antérieures et leur profond renouvellement.

### 2.1.3. La valorisation de la fonction depuis 1990

La crise a appuyé l'importance stratégique de la qualité du management des ressources humaines, et elle a permis de valoriser la fonction. Les nouveaux professionnels de la G.R.H sont associés aux réflexions de la direction générale. Le chef de personnel devient directeur des ressources humaines, membre éminent du comité de la direction.

La responsabilité du directeur de ressources humaines est de permettre à l'entreprise de répondre aux grands défis des années **90** qui sont :

- Le déclin progressif de la population active avec une arrivée plus tardive de classes jeunes moins nombreuses ;
- Les changements technologiques qui bouleversent les équilibres, quantitatifs et qualitatifs, entre les hommes disponibles et les besoins de compétences ;
- Le développement international qui exacerbe la recherche de l'efficacité maximale et la création de plus de valeur ajoutée avec moins de coût, notamment salariaux ;
- L'environnement économique, chaotique, imposant des variations brutales et peu prévisibles d'activités auxquelles il faut s'adapter vite et sans surcoûts excessifs ;
- L'évolution des courants socioculturels et des valeurs et attentes des salariés avec la recherche accrue d'épanouissement professionnel et la diversité des aspirations et comportements individuels.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> PERRETI Jean-Marie op.cit, p16.

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

## 2.2. L'évolution historique de la GRH en Algérie

Dans une contribution sur l'évolution de la fonction ressources humaines (FRH) en Algérie, il y'a cinq grandes périodes d'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes dont chaque étape est marquée par des changements spécifiques.<sup>5</sup>

### 2.2.1. Les années 1960

Dans cette époque, les efforts sont essentiellement consacrés à la reconstruction de l'Etat et des institutions de base en s'appuyant sur la main d'œuvre et sans trop d'exigences qualitatives.

A cet effet, le mode de gestion de système autogestion fait ressortir les caractéristiques suivantes :

- La standardisation de ses activités ;
- La fonction personnelle inspirée du taylorisme ;
- La structure organisationnelle répondant aux principes de l'unité de commandement (de Fayol) dont l'individu est totalement contrôlable (l'absence d'initiative) ;
- La main d'œuvre insuffisamment formée, peu qualifiée, mais pleinement motivée ;
- Nous constatons, que durant cette période, les entreprises algériennes n'accordent pas trop d'importance aux diplômes et aux qualifications. Donc, l'essentiel c'est d'avoir une main d'œuvre motivée.

### 2.2.2. Les années 1970

A cette époque, les entreprises algériennes cherchent à construire un potentiel humain capable de relever les défis de la construction nationale vers une économie du marché, l'engagement au travail était perçu dans la participation des travailleurs à la gestion et à l'encadrement de qualité du capital humain et en situation d'urgence l'Algérie fait recourt au gestionnaire et techniciens étrangers.

### 2.2.3. Les années 1980

Au cours des années **1980**, la fonction ressources humaines a continué d'être considérée comme un simple bureau des personnels qui administre plus qu'il gère et que ce soit de sa gestion personnelle, de sa rémunération et de sa formation. L'évaluation du personnel consiste

---

<sup>5</sup>BELGHANAMI Wassila Nadjjet, synthèse « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise » 2014, p91, p92

## **Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH**

---

à motiver par des considérations administratives (primes). Les nouvelles pratiques de gestion ont commencé par l'autonomie des entreprises (décentralisation des activités et des responsabilités).

A ce moment-là, les entreprises Algériennes commencent à donner de l'importance au personnel qu'elles considèrent compétent, une ressource qu'il faut valoriser.

### **2.2.4. Les années 1990**

Nous notons aussi, une évolution rapide de la fonction ressources humaines qui a commencé à accélérer l'utilisation grandissante des nouvelles techniques qui ont permis aux managers de gagner du temps sur les tâches administratives et de recentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée avec des professionnels plus diplômés et plus spécialisés.

### **2.2.5. La situation actuelle, de 2000 à nos jours**

C'est durant cette période, que l'entreprise algérienne sera appelée à innover dans le développement de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, ce qui fait surgir l'importance du facteur humain par un mode de gestion dépendant des compétences. Dans ce contexte, la fonction ressources humaines prend une nouvelle dimension en portant sur les techniques de gestion, de valorisation, de mobilisation et d'anticipation, afin de fidéliser l'action du collectif des travailleurs à la performance de l'entreprise comme facteur clé de succès.

A cet effet, nous déduisons, qu'à partir de ses dernières années que la fonction ressources humaines (FRH), a commencé à prendre de l'ampleur et à apparaître pour développer des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines afin d'améliorer la performance des salariés et garantir le bon fonctionnement des entreprises.

## **3. Les fondements de la gestion des ressources humaines en Algérie**

La gestion des ressources humaines constitue l'une des tâches les plus délicates et les plus complexes du gestionnaire. L'exercice d'une telle fonction nécessite une bonne connaissance des facteurs de motivations, de la forme d'éthos du travail, de même que de la hiérarchie des valeurs partagées par les employés.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> BELGHANAMI Wassila Nadjet, synthèse « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise » 2014, p 91,92

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

L'examen du mode de gestion des ressources humaines souhaité en Algérie, repose sur l'analyse de trois variables qui permettent de dégager les différentes formes d'orientation, les facteurs de motivation et de satisfaction au travail.

## 3.1. Les formes d'orientation au travail<sup>7</sup>

L'étude des formes d'orientation au travail, nous permet de repérer la place qu'occupe le travail chez les salariés algériens.

Quatre formes d'orientation au travail ont été retenues :

- L'orientation instrumentale, selon laquelle le travail est un moyen, un instrument par le quel on acquiert un revenu et la sécurité afin de réaliser ses aspirations ou plus simplement de subvenir à ses besoins essentiels ;
- L'orientation expressive, selon laquelle le travail est un facteur de motivation et de réalisation de soi, un lieu où l'on souhaite effectuer des tâches que l'on aime, qui nous plaisent ;
- L'orientation carriériste, selon laquelle le travail est d'abord un lieu de mobilité et d'accès à une carrière ;
- L'orientation solidariste, selon laquelle le travail est surtout un lieu de solidarité avec ses collègues, lesquels revêtent alors une grande importance.

## 3.2. Les facteurs de motivation

L'étude des facteurs de motivation constituent une seconde approche, plus classique qui vise à dégager les besoins fondamentaux des salariés algériens. Nous nous sommes inspirés de la théorie classique de la hiérarchie des besoins de Maslow, en particulier de sa typologie. Les besoins d'actualisation de soi : soit les besoins d'innover, de créer, d'apprendre et de comprendre. <sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> MERCURE Daniel, HARRICANE Baya, SEGHIR Smail, STEENHAUT André, Culture et gestion en Algérie, Edition L'harmattan, 1997, p63, p64

<sup>8</sup> MERCURE Daniel, HARRICANE Baya, SEGHIR Smail, STEENHAUT André, op.cit p66

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

## 3.3. Les facteurs de satisfaction au travail

L'analyse des facteurs de satisfaction au travail, permet de dégager les dimensions les plus susceptibles d'accroître la satisfaction au travail.

Les quatre blocs de facteurs retenus sont les suivants :

- Les facteurs intrinsèques à la tâche, donc son contenu. Dans le cas présent, nous avons retenu deux indicateurs : l'attrait du travail et sa variété ;
- Les facteurs extrinsèques à la tâche, qui sont les possibilités d'avancement, la sécurité d'emploi et le salaire ;
- Les facteurs sociaux, périphériques à la tâche, mais qui contribuent à lui donner un cadre positif et un sens. Trois indicateurs ont été retenus :
  - L'importance accordée à l'entraide entre collègues de travail,
  - L'importance accordée au fait de pouvoir être utile à sa communauté et l'importance accordée aux bonnes relations avec ses collègues de travail ;
  - L'autonomie au travail, que nous définissons comme la possibilité d'organiser soi-même son travail et de prendre aussi des décisions avec un minimum de surveillance.<sup>9</sup>

## 4. Objectifs et activités de la Gestion Ressource Humaine

Nous présenterons les Objectifs et les Activités de la GRH.

### 4.1. Objectifs de la Gestion Ressource Humaine

D'après **Alain Meignant** « *l'objectif essentiel de la G.R.H est de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performance et de qualité et ceci dans le climat social le plus favorable possible.* »<sup>10</sup>

La fonction gestion ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise.

Finalement, la G.R.H a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore de mobilisation.

Les objectifs sont donc comme suit :

---

<sup>9</sup> MERCURE Daniel, HARRICANE Baya, SEGHIR Smail, STEENHAUT André, op.cit p72, p73

<sup>10</sup> MEIGNANT Alain, manager la formation, édition liaison, 1997, p16

# **Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH**

---

## **4.1.1. Choisir, conserver et qualifier les hommes dont l'organisation a besoin**

Le premier objectif d'une gestion des ressources humaines est de trouver les hommes qui conviennent, pour remplir les missions et accomplir les activités de l'organisation.

- Evaluer l'activité professionnelle et les résultats obtenus, rémunérer en conséquence ;
- Prévoir les besoins en effectifs et en compétences à moyen ou long terme ;
- Faire entrer de nouveaux salariés dans l'organisation ;
- Former les hommes ;
- Agir sur la mobilité interne ; engager les promotions, les mutations et les reclassements qui s'avèrent utiles ; procéder aux licenciements nécessaires.

## **4.1.2. Aider à un travail collectif, efficace et créateur de valeur**

Gérer les Hommes, c'est aussi faire que les emplois individuels s'intègrent dans une organisation collective efficace.

Il faut aider chacun, dans l'accomplissement de ses rôles et de ses objectifs professionnels, en veillant à une bonne qualité des contenus et des conditions de travail, en donnant les moyens d'action nécessaires et en favorisant les possibilités d'engagement opérationnel.

## **4.1.3. Faire une place aux enjeux et au développement personnel de chacun**

La gestion des ressources humaines doit être pilotée vers les Hommes et pas seulement vers les résultats organisationnels. Elle doit gagner son efficacité par la justice, en respectant chaque personne dans une autonomie relative et sa liberté de choix. Les salariés qui constituent l'organisation doivent pouvoir se développer en mêmes temps qu'ils répondent aux objectifs opérationnels.<sup>11</sup>

## **4.2. Les activités de la G.R.H**

### **4.2.1. La gestion prévisionnelle**

La gestion prévisionnelle appelée aussi la planification des effectifs est définie comme :  
*« une activité de base qui regroupe l'ensemble des activités , permettant aux dirigeants d'une organisation , en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchique , d'identifier , d'analyser , d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui*

---

<sup>11</sup> MEIGNANT Alain, op.ci, p17

## Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

*répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, à moyen et à long terme . »*<sup>12</sup>

La gestion prévisionnelle vise donc à ajuster les ressources en travail aux besoins prévisibles. Elle est préventive en matière d'emplois et de compétences. C'est la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérent :

- Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences en fonction de son plan stratégique ou, au moins, d'objectifs à moyen terme bien identifiés ;
- Et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

### 4.2.2. Le recrutement

Le recrutement est un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.

De cette définition, on peut dire que le recrutement est l'ensemble des actions qui permettent d'assurer la meilleure adéquation entre les aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

### 4.2.3. La rémunération

La rémunération globale est composée :

-D'une part, des paiements qui ont un rapport direct avec le travail accompli, il s'agit de la rémunération directe. Cette dernière comprend « *Les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement* <sup>13</sup>. »

-D'autre part, des avantages sociaux qui sont attribués à un individu, en fonction de sa participation à une organisation ou bien à une société, il s'agit de la rémunération indirecte. Cette dernière peut être définie comme « *une rémunération qui s'ajoute au salaire direct sous diverses formes d'indemnité et d'autres services que les*

---

<sup>12</sup>SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres : « *Gestion des ressources humaines* », Editions Debock Université, Bruxelles, 2001, P.70.

<sup>13</sup>SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres,op.cit, p157

## Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

*organisations ou l'Etat accorde aux individus.»<sup>14</sup> On peut citer à titre d'exemple : voiture de fonction, téléphone portable, inscription à un club,*

### 4.2.4. La formation

Aujourd'hui, la formation est l'un des outils clés de la gestion des ressources humaines, c'est un acte de management, qui permet aux employés d'adapter leur qualification aux évolutions des missions et des métiers.

### 4.2.5. La gestion des carrières

La gestion des carrières peut être définie comme étant : « *un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences.* »<sup>15</sup>

### 4.2.6. L'évaluation de la performance du personnel

L'évaluation de la performance est « *une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies.* »<sup>16</sup>

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer, soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite, au service des ressources humaines, de déterminer les différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération,).

---

<sup>14</sup>SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres : *op.cit.*, 2001, P.194

<sup>15</sup>Idem.367

<sup>16</sup>Idem.304

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

## Section 02 : l'évaluation de la formation en GRH

La formation est un investissement et un moyen de développement des compétences.

L'évaluation de cette formation s'avère très intéressante, les entreprises actuellement, tentent de connaître les effets de la formation pour les salariés ainsi que pour l'organisation et de mesurer le retour de cet investissement afin d'améliorer la performance globale.

### 1. Décision de former et évaluation

Nous présenterons l'évaluation de la formation.

#### 1.1. Investissement en formation et évaluation

La formation acquiert de plus en plus une dimension stratégique. N'étant plus une obligation ni un instrument de paix social, la décision de former vient préoccuper les décideurs. Il s'avère, ainsi, nécessaire d'investir en formation et d'accorder les moyens essentiels pour sa mise en œuvre<sup>17</sup>.

En effet, pour les entreprises, la formation s'affirme comme un investissement dont on espère un rendement quantifiable et explicable et dont il faut éviter l'effet catalogue, une conception erronée de la formation.

Face à cette situation, aucune entreprise ne peut se contenter de former pour former, former prend du temps et coûte cher. Plus encore, que pour un investissement matériel, il importe de connaître le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser et de le rationaliser.

Le développement des compétences apparaît comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en termes de compétences.

A l'heure où elles deviennent un des facteurs clés d'avantage concurrentiel, les compétences doivent être renouvelées et développées constamment.

Ainsi au cœur du développement des compétences, la formation s'avère un moyen parmi d'autres, qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer de nouveaux acquis dans les pratiques professionnelles.

---

<sup>17</sup> RAHLI Meriem, HANCHI Amel, Mémoire sur : l'évaluation des effets de la formation, entre ambition et pratiques par institut supérieur de gestion Tunis-Maitrise 2007. Source : [www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm](http://www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm) consultée le 17/10/2019 à 21h00

# **Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH**

---

Certains préconisent dans ce sens que se former désigne un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences, c'est-à-dire des capacités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail productif.

La formation est donc une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétences. A l'égard de développement des compétences, l'évaluation de la formation est un outil indispensable, qui permet de garantir la conservation des connaissances et leur transfert dans les milieux professionnels.

## **1.2. Les deux logiques de formation**

Selon Jouvenel et Masingue, dans le contexte du secteur public deux logiques de formation peuvent être distinguées notamment en matière d'évaluation :

La formation, dans la première logique, vise l'évolution de carrière de la personne en termes de statut et de grade. En d'autre terme, elle sert à gérer les carrières et les promotions sociales. Il s'agit d'une formation initiale, de préparation aux examens et aux concours.

Dans la deuxième logique, la formation vise le perfectionnement et la professionnalisation des personnes dans leurs postes, que ce soit pour un changement de fonction ou de responsabilité, sans qu'ils aient d'incidences automatiques sur la carrière administrative.

Concernant l'évaluation de la formation, dans la première logique, cette dernière est considérée comme un acte administratif (nouveau grade, nouveau statut ou échelle), la personne concernée est sanctionnée (notée) individuellement c'est-à-dire elle est touchée uniquement par l'évaluation. Alors que, dans la deuxième logique, l'évaluation s'intéresse à l'action de formation, son but est de vérifier si elle permet aux participants d'arriver à acquérir de nouvelles compétences et s'ils peuvent les mettre en application dans le milieu professionnel.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> RAHLI Meriem, HANCHI Amel, Mémoire sur : l'évaluation des effets de la formation, entre ambition et pratiques par institut supérieur de gestion Tunis-Maitrise 2007. Source : [www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm](http://www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm) consultée le 17/10/2019 à 21h00

## **Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH**

---

**Tableau N° 01 : Les deux logiques de formation (Jouvenel et Masingue, 1995)**

	<b>Formation initiale et préparation aux examens et concours</b>	<b>Formation de perfectionnement</b>
<b>Finalité</b>	Gestion des carrières administratives et promotions sociales	Renforcement des performances professionnelles
<b>Buts de la formation</b>	Préparer à des épreuves organisées par les Administrations	Perfectionner ou faire acquérir des compétences Professionnelles
<b>Objet de l'évaluation</b>	Les participants	Les actions de formation
<b>Fonction de l'évaluation</b>	Sélection, orientation, promotion des agents dans le respect des règles et de procédures	Diagnostic des résultats des actions de formation décidées dans le cadre d'une politique définie
<b>Méthodes</b>	Contrôle des connaissances et de savoir faire	Contrôle et évaluation des compétences acquises et de leur mise en œuvre
<b>Acteurs de l'évaluation</b>	L'administration du personnel	Le management et les responsables de formation

**Source : [www.memoireonline.com/Evaluation des effets de la formation : entre ambition et pratiques](http://www.memoireonline.com/Evaluation%20des%20effets%20de%20la%20formation%20%3A%20entre%20ambition%20et%20pratiques).**

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

L'évaluation est une étape clé du processus formation. Les raisons qui poussent à mettre en place un dispositif d'évaluation de la formation sont les suivantes :

- Les attentes fortes des dirigeants quant à la valorisation et à l'efficacité de l'activité formation ;
- Le développement de la politique qualité en entreprise ;
- La réforme de la formation professionnelle qui incite à justifier de l'efficacité de l'activité formation.

Une évaluation n'a de sens que, comparée aux objectifs fixés en amont ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation. Il n'existe donc pas d'indicateurs universels et chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation.<sup>19</sup>

## 2. Définition de l'évaluation

Évaluer la formation consistera à dire si oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés. A cet égard, l'évaluation s'est vu gagner de l'importance comme moyen pour légitimer l'accent de formation.<sup>20</sup>

Selon ARDOUIN Thierry l'évaluation : « *est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du moment, elle donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant les éléments qui nécessitent une amélioration.* »<sup>21</sup>

En gestion des ressources humaines, l'évaluation peut être utile, pour analyser les postes de travail pour construire une classification des emplois (avec des compétences sur la structure globale de rémunération).

## 3. Les buts de l'évaluation

- Répondre à une demande de direction générale.
- Légitimer la fonction formation.
- Répondre à une curiosité intellectuelle.
- Être en phase avec une culture d'entreprise (qualité totale, culture scientifique...).

---

<sup>19</sup>COHEN Annik, toute la fonction ressources humaines, édition Dunod, paris, 2006, p268.

<sup>20</sup> GNEVIEVE Jouvenel, BERNARD Masingue, les évaluation d'une formation dans les services public, Edition organisation,1995, p80

<sup>21</sup>ARDOUIN Thierry, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2ème Editions, Dunod, paris, 2006 p188.

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

- Utiliser l'évaluation comme technique pédagogique (faire prendre conscience d'un écart à combler, d'une nécessité de changer...)
- Utiliser l'évaluation comme levier du changement (la mesure présente un effet sur l'objet mesuré).
- Disposer d'un feed-back pour corriger la pédagogie.
- Disposer d'un feed-back pour identifier des marges de progrès ou des freins au changement.

## 4. Les types d'évaluation

- Le pseudo évaluation ;
- L'évaluation par objectifs ;
- Les approches complémentaires.

### 4.1. Le pseudo évaluation

Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

#### 4.1.1. L'évaluation de l'action à chaud en fin de stage

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction. Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques etc.

Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.<sup>22</sup>

#### 4.1.2. L'évaluation à froid de l'action

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation. Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus on peut 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.

---

<sup>22</sup> ARDOUIN Thierry, op.cit, p188

## 4.2. L'évaluation par objectifs

Cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont :

- Objectifs pédagogiques ;
- Les objectifs de formations
- Les objectifs finals.

### 4.2.1. L'évaluation des objectifs pédagogiques

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis ; tests, retests, pour déterminer l'évaluation des savoirs, exercices pratiques pour les savoirs faire etc.

L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, technique et outils.

### 4.2.2. L'évaluation des objectifs de formation

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le (s) formateur(s), le manager, voire mêmes les formés.

En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.<sup>23</sup>

L'objectifs de formation peut être formulé comme suit : à l'issue de la formation et de la phase de suivi nous pourrions constater, chez le formé, les comportements suivants...il correspond à des effets directement observables chez le formé.

### 4.2.3. L'évaluation des objectifs finaux

Elle correspond à une responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

---

<sup>23</sup> ARDOUN Thierry, op.cit, p189

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

Cette évaluation 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. Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebus, le chiffre d'affaires...), ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement...) elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le Turn-over, le taux d'accidents du travail, l'absentéisme...).

### 4.3. Les approches complémentaires

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs quantifiables. De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation culture d'entreprise pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, le licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formules présente un coût que l'on peut comparer.<sup>24</sup>

### 5. Les enjeux de l'évaluation

Mettre en œuvre une évaluation amène à se poser au moins trois questions fondamentales : le « **qui** » de l'évaluation ? Le « **quoi** » de l'évaluation ? Et le « **quand** » de l'évaluation ?

L'évaluation **pour qui** : ou en d'autres termes, quel est le client en formation ? Pour certains, le premier client, c'est celui qui paye de crainte qu'il n'y ait pas de formation, au cas où ce paiement n'est pas effectué par d'autres, il n'y aura pas de formation.

Meignant appelle client, le formé (ou apprenant), mais également les personnes qui, dans son environnement professionnel, ont besoin de sa compétence.

---

<sup>24</sup>ARDOUIN Thierry, op.cit, p327.

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

Nous pouvons donc distinguer sept positions de personnes qui attendent des effets de la formation et pour lesquelles l'évaluation peut avoir un sens/ ou un intérêt :

- Ceux qui se forment : les formés, ou les apprenants.
- Ceux qui financent : les directions, les OPCA les institutions publiques.
- Ceux qui emploient les personnes formées : les employeurs, les hiérarchiques.
- Ceux qui organisent la formation : les organismes de formations et différents. Prestataires, responsables de formation et service formation des entreprises.
- Ceux qui transmettent la formation : les formateurs, les tuteurs.
- Ceux qui accompagnent la formation : structure d'accueil et d'information.
- Ceux qui évaluent : organisme de certification.

## 6. L'objet de l'évaluation

L'évaluation peut porter sur de nombreux objets :

- La satisfaction des stagiaires ou participants.
- L'organisation de la formation : la logistique, le matériel périphérique (restauration, salles)
- L'organisme de formation : son sérieux, et sa réactivité, sa fiabilité, sa gestion, le respect de la convention.
- Les résultats effectifs en milieu de travail.
- Le potentiel du stagiaire et ses possibilités d'évolution.<sup>25</sup>

L'évaluation porte sur de nombreux domaines que nous pouvons regrouper en quatre catégories :

- Les résultats des formés.
- L'action de formation dans sa dimension pédagogique et organisationnelle.
- Le dispositif de formation dans son élaboration et sa traduction par le cahier des charges.
- Les effets de la formation

---

<sup>25</sup> ARDOUIN Thierry, op.cit, p327

## 7. Les critères de l'évaluation

Entourent l'ensemble du travail de l'évaluateur, durant toutes les étapes de l'évaluation de la formation. Ces critères permettront de mettre en œuvre la stratégie d'évaluation. Ces critères se récapitulent comme suit :

- **La pertinence** : il faut analyser le bien fondé des décisions relatives à la formation, cela permettra de s'interroger sur la contribution d'une ou plusieurs décisions à l'atteinte des objectifs ou effets escomptés de la formation. L'évaluateur peut aussi juger de la pertinence du référentiel que la firme aura fourni.
- **La conformité** : on vérifie la bonne application des mesures, règlements, conventions ou dispositions convenues dans le système de formation.
- **L'efficacité** : il s'agit ici d'une estimation des effets prévus, c'est à dire les résultats par objectif poursuivi par la firme, et des effets imprévus ou indirects.
- **L'efficience** : on cherche à voir si les résultats obtenus l'ont été au moindre coût, c'est un rapport coût/efficacité optimale des actions de formation choisies.
- **La cohérence du système** : on estime là l'adéquation entre - des décisions ou éléments internes au système de formation (objectifs, moyens, structures, méthodes, gestions...) et le système de formation et les autres éléments de l'organisation ou le contexte social.<sup>26</sup>
- **L'opportunité** : les décisions prises le sont-elles au moment opportun ou trop tôt ou trop tard ? En effet les bénéfices de la formation s'amoiendrirent si son application est trop tardive, on teste donc par-là l'adaptabilité et la réactivité du système. L'évaluation des retombées de la formation demeure presque totalement subjective. La plupart des démarches d'évaluation des résultats consistent en de simples constats. Ce processus demeure surtout informel avec peu de procédures et quelques observations ponctuelles. Cette évaluation devient plus formelle, comparable à l'appréciation du personnel avec des modes quantitatifs et qualitatifs, des formulaires et des rencontres structurées.

---

<sup>26</sup>ARDOUIN Thierry, op.cit, p 328

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

Cependant, la distinction se fait difficilement entre l'évaluation de l'individu (rendement) et l'évaluation des résultats de formation.

## 8. Le champ de l'évaluation de la formation

L'évaluation peut porter sur ;

- Le degré de satisfaction des stagiaires.
- Les performances des stagiaires, (mesurer les résultats de l'apprentissage).
- La pertinence des contenus de programmes.
- La progression pédagogique.
- La méthode.
- Les compétences des formateurs.
- L'organisation de la formation, les moyens pédagogiques.
- Le climat, l'ambiance du stage.
- Les procédures d'évaluation mise en place ;
- La pertinence des contenus des programmes.

Cette évaluation peut s'opérer sur divers plans :

- Le plan individuel.
- Le plan du groupe ; de l'équipe, de service.
- Le plan de l'organisation<sup>27</sup>.

## 9. Les difficultés liées à l'évaluation de la formation

Pour mesurer les effets de la formation on se heurte à de nombreux obstacles :

### 9.1. La multiplicité des interlocuteurs

Le premier obstacle provient de la multiplicité des interlocuteurs concernés dans l'entreprise (formés, responsable hiérarchiques, et responsable de formation). Ces personnes ont des objectifs propres et l'évaluation devra intégrer ces différences.

### 9.2. L'attribution des résultats à la formation

L'évaluation des résultats ne sont pas facile à mesurer par exemple modification de comportement, et fait intervenir une multiplicité de paramètres qui ne relèvent pas directement de la formation.

---

<sup>27</sup>GUITTET André, développer les compétences, 2ème éditions, Editions USF, paris, 1998, p121.

## **Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH**

---

Les résultats s'apprécient dans le temps et le suivi de la formation doit s'effectuer sur une longue période, ce qui ne facilite pas leur mesure.

### **9.3. La multiplicité des actions de formation**

Elle suppose qu'une segmentation des différents types d'actions de formation soit effectuée. Pour chaque formation, des objectifs attendus à court, moyen et long terme doivent être fixés en liaison avec les différents acteurs concernés de façon à disposer d'un référentiel par rapport auquel mesurer les résultats

### **9.4. L'absence d'objectifs clairs**

La complexité se situe dans la mise en place d'objectifs clairs et précis. Cela revient à dire que l'évaluation débute dès l'élaboration du cahier des charges.

Estimer les résultats escomptés est le premier acte d'évaluation.

Cela implique la construction de référentiels, par exemple référentiel de formation (les connaissances doivent être atteintes au terme de la formation).<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup>COLETTE Charles et autre, la formation dans l'entreprise, 1ère édition Edition, DELMAS, paris, 1991, p190.

# Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation en GRH

---

## Conclusion

La gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui s'occupe du recrutement, de la gestion, du perfectionnement et de la motivation du personnel, y compris de fournir du soutien et des systèmes fonctionnelles et spécialisées, aussi le système de gestion pour favoriser la participation des employés et le respect réglementaire des normes liées à l'emploi et aux droits de la personne.

Elle s'est enrichie au fil du temps et est devenue de plus en plus diversifiée, centrée sur le personnel, elle est relativement récente, avec cette mise en compte réelle du sociale datant de la révolution industrielle. Sa position dans l'organisation est fondamentale et stratégique car elle traite de l'humain.

Enfin, face à des enjeux économiques de plus en plus complexes et à un environnement nationale et internationale en perpétuelle mutations, le facteur humain demeure parmi les garants de la pérennité de l'organisation, la gestion des ressources humaines consiste à créer et mobiliser, des savoirs utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier, et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

# **Chapitre II**

## **Généralités sur la formation**

## Chapitre II : Généralité sur la formation

---

### Introduction

A l'instar de toutes autres activités de la gestion des ressources humaines, la formation est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir plus de qualifications au milieu des différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques.

En effet, la formation contribue à porter la culture et les valeurs de l'entreprise et servir la performance globale, son rôle a progressivement évolué. Passant de simple fonction à caractère social et culturel à une variable stratégique avec laquelle l'ensemble des organisations doivent compter (entreprises et administrations), la formation est destinée aux employés lorsque leur rendement est déficient et que cette situation peut être attribuée à des lacunes observées sur le plan des connaissances, s'ils possèdent des connaissances nécessaires pour faire le travail, des habilités, s'ils sont en mesure d'accomplir les tâches qui on lui demande de faire, et des attitudes, s'il est motivé par son travail où désir t'il l'accomplir efficacement, donc elle est considérée comme un moyen qui doit améliorer le savoir, le savoir-faire, le savoir-être des salariées.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la politique de formation et de démontrer sa grande importance, ses objectifs...

A cet effet nous avons consacré :

La première section pour la présentation de la politique de formation au sein d'une entreprise, son historique et son évolution jusqu'à aujourd'hui, ensuite nous allons expliquer son importance dans le développement de performance de l'entreprise, puis montrer ses types et ses étapes, après nous passerons à la deuxième section qui porte sur les objectifs et les méthodes de formation.

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

### Section 01 : La politique de formation au sein d'une entreprise

La formation est une fonction importante pour l'entreprise. C'est un investissement dans le capital humain qui permet de perfectionner le niveau de performance de l'entreprise et d'améliorer son positionnement stratégique.<sup>1</sup>

Dans cette première section nous développons le thème de l'évolution de formation où nous citons son historique, ses étapes ainsi que son importance et ses types...

#### 1.La définition du concept de formation

*« La formation est une véritable éducation permanente et un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise.*

*La formation consiste de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain, sans ignorer pour autant leur besoins spécifiques et pour ce faire, de développer une réelle gestion prévisionnelle.»<sup>2</sup>*

Si nous nous arrêtons sur ce terme de formation, nous nous apercevons rapidement qu'il renvoi à plusieurs sens. Ainsi, la formation est un concept opérationnel :

- L'acquisition de connaissances techniques ou professionnelles ;
- L'appropriation des aptitudes manuelles et intellectuelles ;
- L'adaptation aux changements techniques, sociaux et à l'organisation du travail ;
- Un changement ou l'accompagnement d'un changement ;
- Un moyen d'évolution professionnelle et personnelle ;
- Un instrument de développement économique de l'entreprise et des organisations ;
- Une obligation légale ;
- Un outil de développement et de progrès de la société dans ses différentes dimensions ;
- Un ensemble de savoirs au service de la pratique.

---

<sup>1</sup>BENRAOUANE Sid Ahmed, le management des ressources humaines, Etude des concepts, 2010, p177.

<sup>2</sup>PERETTI Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, édition Vuibert Entreprise, Paris,1987, P.195.

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

Mais aussi Stratégique :

- Une démarche contextuelle et inscrite dans une logique opérationnelle ;
- Une démarche pédagogique instrumentée à partir d'une situation professionnelle, actuelle, voulue ou souhaitée ;
- Un investissement personnel d'un individu, acteur apprenant qui cherchera à utiliser ou non ses nouveaux acquis ;
- Une transformation de la personne.

Dans ce premier cas, nous retenons la définition de **Bernard Honoré**<sup>3</sup> qui met l'accent sur quatre aspects fondamentaux inhérents à la formation, à la fois, différents et complémentaires :

- La formation comme condition du développement économique et social ;
- La formation en tant que expériences révélatrice de besoin personnel fondamental ;
- La formation comme aspect appliqué des sciences humaines ;
- La formation comme droit de l'homme.

Ainsi, *«la formation est une dimension de l'activité humaine, liée au Changement, elle caractérise des phénomènes évolutifs et apparaît à notre époque comme une exigence.»*<sup>4</sup>

Dans cette approche, la formation s'inscrit dans un système à plusieurs éléments et à plusieurs niveaux qu'elle va chercher à mettre en synergie. En effet il s'agit de combiner et d'intégrer le savoir au sens générale du terme à la stratégie individuelle ou collective des acteurs dans une situation éducative particulière. Cette dernière étant elle-même inscrite dans une organisation ou institution participant au système socio-économique.

Dans ce sens, la formation est tout à la fois un produit, au tant que résultat d'un travail d'appropriation avec un niveau de qualification atteint ou revendiqué, une situation au tant que mise en relation de différents acteurs dans un cadre pédagogique donné, une institution comme un système organisé ayant une réalité sociale intégrée à la société, ou en fin un

---

<sup>3</sup>HONORÉ Bernard, Pour une pratique de la formation, La réflexion sur les pratiques, Paris, Payot, 1980, P 87

<sup>4</sup>ARDOUIN Thierry : L'ingénierie de formation pour l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2003, P.10.

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

processus comme démarche d'apprentissage et de changement pour les individus ou les organisations.

### 2. Historique et évolution de la formation en Algérie

Nous présenterons l'évolution de la formation en Algérie

#### 2.1. La période des corporations jusqu'au début du XXe siècle

Il faut remonter à cette période pour découvrir que la formation reçue par les ouvriers de l'époque était limitée à une forme d'apprentissage sur le tas.

Cette manière d'acquérir des connaissances était la méthode la plus répandue et elle a persisté jusqu'au milieu du XX siècle, elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines car dans cette période le patron disait que son personnel devrait apprendre par lui-même et vite.

Vers **1845**, on a commencé à créer dans les institutions d'enseignement des sections spécifiques de commerce et d'industrie qui portaient le nom d'annexe dont le but était de dispenser une formation liée aux domaines du droit commercial et industriel.

#### 2.2. Du début XXe siècle jusqu'à la fin des années 1950

C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation est devenue une réalité. Peu après **1945**, on a élargi le programme américain de formation, et aux pays européens. Toutefois jusqu'à la fin des années **1950**, un individu avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail pouvait envisager de faire une carrière.

#### 2.3. Les années 1960

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années **1960**, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations. Cette accélération a modifié l'état des rapports de forces car elle a conduit à un dépassement des compétences des travailleurs.

Les années **1960**, affichaient une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés, car la formation y était considérée comme la seule façon de faire face aux mutations technologiques.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> SEKIOU Lakhdar, PERETTI Jean-Marie, « Passion : ressources humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés », Édition les 4Linc, p92

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

### 2.4. La formation dans les années 1960 et 1970

Durant cette période, l'Algérie a été marquée par un volontarisme nationaliste Qui a vu naître un sentiment d'adhésion énorme de la ressource humaine à la Politique des entreprises, propriété du peuple à travers l'Etat qui est le leur, la Stratégie de la formation a été articulée à partir de besoin de couvrir le Manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque déclencher Par le départ de l'encadrement économique colonial, la formation a revêtu un caractère d'urgence nationale et a constitué le levier de construction de la Compétence managériale à la quelle aura échu la mission de gérer l'après Indépendance.

Durant cette période, la formation, même si elle ne constitue pas l'aspect le plus important de la gestion des ressources humaines, elle a tout au moins bâti un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle. L'effort de l'Etat à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la Recherche universitaire, combiné à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, a permis la formation d'une large génération de Cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui, constituer le socle fondamental du Management.

### 2.5. Les années 1970 et 1980

Les années 1970, ont servi à confirmer la nécessité de la formation dans la plupart des organisations. Aujourd'hui, on peut affirmer que la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu décroît à un rythme alarmant d'années en année pour toutes les professions exercées. Il y a nécessité, plus que jamais, de recourir à des programmes de formation afin de suivre l'évolution technologique.

### 2.6. La formation à partir des années 1980

Dès les débuts de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main-d'œuvre, s'est trouvé considérablement augmenté depuis ce temps. <sup>6</sup>

On peut assurer que la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu croit à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité des professions exercée.<sup>7</sup>

L'effort de formation durant cette période a été ralenti ou contrôlé puisqu'il y'a l'intrusion de l'état-parti dans la gestion des affaires des entreprises. Aussi, les effets du choc

---

<sup>6</sup>SEIKOU Lakhdar, PERETTI Jean-Marie, op.cit. p93

<sup>7</sup>SEIKOU Lakhdar, PERETTI Jean-Marie, op.cit. p93

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

pétrolier sur les finances publiques a conduit vers la réduction drastique des dépenses de formation des personnels notamment à l'étranger, la politique de formation devient alors un processus de marchandage et de négociation, implicites ou explicites, direct, entre des groupes des parties prenantes, à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise, souvent aux intérêts divergents.

A présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, celui que chaque salarié puisse diversifier ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique, qui ne cesse d'affecter tous les emplois et qui n'épargne aucune catégorie professionnelle, ni aucun niveau de scolarité. La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, mais elle est importante aussi pour les salariés de la base dans la structure hiérarchique de l'organisation.

Enfin, se former, c'est d'abord pouvoir suivre l'évolution, cette évolution ne concerne pas seulement une organisation mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et bien-être de la collectivité, ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre flexible et adaptée, Donc il faut commencer à miser sur la qualité de la formation générale de base qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations et mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi.<sup>8</sup>

### 3. L'importance de la formation

La formation des salariés est aujourd'hui très importante pour le patronat. Une nouvelle loi restructurant la formation professionnelle a d'ailleurs été votée en Mars 2014 en France. Elle a pour clé de voûte de donner l'envie de former les employés et de faire de la formation un pas vers le développement de la performance d'une entreprise. Beaucoup de dirigeants restent encore perplexes à l'idée d'organiser une formation pour ses salariés. Et pourtant, pour voir l'avenir sereinement, la formation se veut de devenir incontournable.<sup>9</sup>

#### 3.1. Les avantages de la formation pour l'entreprise

De nombreuses études démontrent l'efficacité de la formation dans la croissance de l'entreprise. Les résultats de la formation sont concrets et mesurables tant dans la productivité que dans la montée en puissance professionnelle du personnel. Bien qu'une entreprise ait traité avec attention ses employés, une formation au sein de l'entreprise elle-même leur permettra

---

<sup>8</sup> SEIKOU Lakhdar, PERETTI Jean-Marie, op.cit., p92.

<sup>9</sup> <https://alliance-sciences-societe.fr/limportance-de-la-formation-au-sein-dune-entreprise/> le 5/09/2019 11h34

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

d'avoir la même vision des choses et d'avancer dans la même direction. L'entreprise sera à même de dicter l'objectif et la stratégie à appliquer pour y arriver. Elle a aussi le pouvoir de personnaliser la formation pour s'adapter spécialement à son domaine d'activité. Le savoir-faire des employés ne sera plus remis en question puisqu'ils ont été formés par des professionnels expérimentés. Prendre en main la formation professionnelle de ses salariés permet donc à une enseigne de s'assurer de sa qualité de production. Une productivité portée vers l'innovation réclame également des compétences à jour avec les nouvelles technologies et une grande motivation venant des salariés

### 3.2. La formation : un atout majeur pour les entreprises

Il est vrai que la formation revient parfois un peu cher pour une société, cependant elle est utile et en vaut la peine. Elle donne l'opportunité à une entreprise d'avoir des employés compétents et professionnels. Ceux-ci peuvent devenir polyvalents et s'adapter au progrès du secteur d'activité. Aussi, les salariés ont la chance d'être plus experts et productifs, permettant ainsi à la société de faire plus d'économie car un nouveau recrutement est parfois très coûteux. Former les employés permet aux entreprises de pouvoir toujours faire face à la concurrence. Un personnel ayant bénéficié d'une formation à l'évolution de la technologie est un atout majeur assurant à la société employeur d'occuper une place importante sur le marché. Aussi, une formation réussie constitue une rampe pour la montée en puissance de l'entreprise et l'ascension professionnelle du salarié. Pour motiver ce dernier, les employeurs font en sorte de l'épauler et de le soutenir. Il pourra, par la suite, obtenir une promotion méritée grâce à ses compétences. La firme pourra attirer également les jeunes diplômés et les cadres. Suivre une formation est une occasion en or pour que ceux-ci puissent renforcer leurs valeurs personnelles ainsi que leurs connaissances.

### 3.3. La formation comme moyen de développement

L'avenir pour une entreprise passe par la formation de ses employés. Celle-ci prend une place fondamentale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, augmenter le moral et la motivation des salariés, et réduire le coût de production.

La formation est un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu à son travail.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup><https://alliance-sciences-societe.fr/limportance-de-la-formation-au-sein-dune-entreprise/> le 5/09/2019 11h34

## **Chapitre II : Généralités sur la formation**

---

### **3.4. La formation comme activité rentable**

Les dépenses des efforts, d'énergie et d'argent consacrées par l'entreprise pour la formation de leur salarié, reposent sur la croyance que la formation est une activité rentable de la gestion personnelle, car elle permet aux employés de faire face aux mutations.

Le budget de formation est fixé en fonction de l'importance qu'accorde chaque entreprise au développement de ses ressources humaines.

### **3.5. La nécessité de la formation**

La nécessité de la formation comme activité de la gestion du personnel se traduit par :

- La croissance de l'entreprise, qui engendre des difficultés de communication interpersonnelle, et la formation peut les atténuer en facilitant l'intégration des salariés ;
- La spécialisation des tâches requiert des nouvelles connaissances permettant aux salariés d'éviter les erreurs de manœuvre ;

La formation participe à la réduction des barrières ou obstacles rencontrés par l'entreprise, comme la rapidité et la complexité avec laquelle se posent les nouvelles exigences du travail (de nouvelles législations par exemple). La formation peut compléter les insuffisances des acquis avant l'entrée sur le marché du travail.

## **4. Les étapes de la formation**

Véritable outil de développement des compétences, le plan de formation crée le lien entre les compétences disponibles au sein d'une entreprise et celles qui devront être mobilisées pour satisfaire la stratégie déployée par l'entreprise. Visant à sécuriser les compétences de maintien dans l'emploi, ou à développer les compétences des collaborateurs en vue d'une évolution, le plan de formation est un outil de gestion des parcours professionnels. Si les entreprises n'ont plus obligation de consacrer un budget forfaitaire à leur plan de formation, elles ont en revanche obligation de former leurs collaborateurs. Vous trouverez ci-après les 5 étapes clés de la construction du plan de formation de votre entreprise.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <https://www.formation-ideale.com/formation-professionnelle-continue-construire-plan-formation-5-etapes/13/>  
le 11/10/2019 12h47

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

### 4.1. Réfléchir à la stratégie de l'entreprise

C'est en effet sur la base de cette stratégie et des développements envisagés que l'employeur décide des formations à délivrer dans son entreprise, et des concernés par ces formations.

### 4.2. Recenser les besoins de formation

C'est lors des entretiens annuels d'évaluation que les managers peuvent recenser les besoins de formation de leurs collaborateurs, ou les collaborateurs exprime leurs de formation.

### 4.3. Établir le plan de formation

L'entreprise a une liberté totale dans le choix de la forme et du support de son plan de formation. Il comprend généralement les actions de formation, la validation des acquis de l'expérience et le calendrier prévisionnel, et les bilans de compétence.

Cependant, une action de formation doit répondre à 4 critères :

- Un objectif pédagogique clair ;
- Un programme préalablement établi ;
- Des moyens pédagogiques et d'encadrement ;
- Un dispositif de suivi et d'évaluation des résultats.

De plus, les formations doivent être classées en deux catégories :

#### 4.3.1. Les formations d'adaptation au poste de travail

L'employeur a l'obligation d'adapter les salariés à leur poste de travail et de veiller à leur capacité à occuper ce poste. Cette catégorie rassemble l'ensemble des formations nécessaires aux évolutions du poste du salarié.

#### 4.3.2. Les formations de développement des compétences

L'autre catégorie rassemble les formations destinées à répondre à une évolution d'emploi. Elles portent sur le développement des compétences allant au-delà de la qualification professionnelle du collaborateur.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> <https://www.formation-ideale.com/formation-professionnelle-continue-construire-plan-formation-5-etapes/13/>  
le 11/10/2019 12h47

## **Chapitre II : Généralités sur la formation**

---

Elles ne sont pas indispensables dans sa situation de travail actuelle mais lui permettent d'évoluer et de développer de nouvelles compétences pour de nouvelles missions ou activités dans l'entreprise.

En se fondant sur les perspectives d'évolution de l'entreprise, ce classement s'opère en fonction de l'objectif de l'action au vu du profil et des projets professionnels du salarié.

Enfin, avant de faire valider son plan de formation, il faut définir des enveloppes budgétaires consacrées à chaque catégorie d'actions.

### **4.4. Rôle des délégués du personnel dans l'établissement du plan de formation**

L'entreprise se doit de consulter les représentants du personnel sur le plan de formation de l'année en cours. Cette consultation doit être intégrée à la consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise.

Pour donner une visibilité précise à ces acteurs clés, un ensemble d'informations doit leur être fourni : les actions envisagées, le budget alloué, les choix stratégiques de l'entreprise et l'orientation de la formation qui en découle pour les exercices futurs

### **4.5. Mettre en œuvre le plan de formation et contrôler la réussite d'actions**

Après avoir finalisé et validé le plan de formation, C'est donc le moment de planifier les différentes étapes de votre plan de formation.

Par la suite, cela permettra à l'entreprise de veiller à la bonne marche de chacune d'elles et de contrôler la validation des acquis par vos salariés.

L'élaboration d'un plan de formation pertinent exige de grandes qualités d'écoute, d'organisation et de rigueur. Mais, sa réalisation permettra de proposer des formations stratégiques et réalistes en tenant compte des ambitions et orientations générales de l'entreprise.<sup>13</sup>

## **5. Les types de formation**

### **5.1. L'adaptation**

L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, gain de productivité, réduction des accidents du travail, amélioration de son image de marque ou de la qualité de son accueil...

---

<sup>13</sup><https://www.formation-ideale.com/formation-professionnelle-continue-construire-plan-formation-5-etapes/13/>  
le 11/10/2019 12h47

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences à résoudre des problèmes.

### 5.2. Formation en lien avec la gestion de l'emploi

Ici, les modifications du travail sont importantes. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Les formations mises en œuvre sont des formations longues avec un apprentissage complet d'un autre métier. Elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne. L'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'un de ses salariés, plutôt que de recruter à l'extérieur. Nous pouvons l'appeler formation mobilité.

### 5.3. Outils intellectuels de base (formation générale)

Il s'agit des formations générales (français, mathématiques, analyse logique de situations, prise de décisions...) qui visent la montée au niveau du personnel. Elle est souvent préalable à une formation mobilité du type 02. Nous pourrions appeler ce type formation professionnelle.

Ces actions de formation fonctionnent généralement sur la base du volontariat, et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont généralement centralisés.<sup>14</sup>

### 5.4. La formation à la culture d'entreprise

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue, selon elle, la culture commune de l'entreprise. Un catalogue des formations correspondantes est établi.

Les diverses références des stages sont alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique y est plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui peut partager la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le formé qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription. La mobilisation des managers, pour ce type de formation, est d'ailleurs difficile à obtenir.

---

<sup>14</sup>JACQUES Soyer, fonction formation, Éditions d'organisations, 2ème éditions 2003, paris, p7,8,9.

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

### 5.5. La formation au Projet d'entreprise

Des actions de formations peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources etc.

Il s'agit d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou moins toutes celles qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet.

### 5.6. La Formation « œuvre sociale »

Pour les rares d'entreprises qui souhaitent répondre à cette finalité de la formation, nous devons ajouter ce sixième type. De par leur réglementation, les entreprises publiques sont amenées, plus que les entreprises privées, à inscrire au plan de formation des actions de ce type.

Il s'agit par exemple de la préparation aux concours ou de formations réclamées par les seuls agents, indépendamment de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Les entreprises privées peuvent considérer les congés individuels de formation comme une partie des actions de ce sixième type.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> JACQUES Soyer, op.cit. p7,8,9.

### Section 2 : les objectifs et les méthodes de formation

Nous présenterons les objectifs et les méthodes de formation

#### 1. Objectifs de formation

*« La question de la définition des objectifs est centrale pour concevoir les ressources à mobiliser. La première étape consiste à cerner le besoin de formation pour identifier les compétences que l'on cherche à faire évoluer. C'est en prenant en compte la spécificité de la formation des adultes que l'on peut en déduire la formulation d'objectifs pédagogique pour la session envisagée. »<sup>16</sup>*

##### 1.1. La définition du besoin de formation

Un besoin de formation peut être formulé pour une multitude d'agents :

- **La direction d'entreprise** : qui souhaite faire évoluer les compétences de ses collaborateurs afin de prendre en compte des mutations affectant son organisation, (choix stratégique, investissement...) ou externe (évolution de la réglementation, nouvelle technologie...).
- **La direction des ressources humaines** : qui prend en considération les mouvements de personnel, les besoins liés à l'adaptation des salariées a leurs postes de travail.
- **Le responsable de service** : ou de projets transversaux qui font part de besoins individuel ou collectif liés au déploiement de leur activité.
- **Les partenaires sociaux** : qui peuvent être porte-parole de catégories de personnels.
- **Les salariés** : exprime un désir d'évolution de l'entreprise nécessitant un Accompagnement particulier ou qui se trouve face à des obstacles ponctuels dans la conduite d'un projet.
- **Les formateurs** : détecte des besoins au cours d'actions de formation. Le besoin apparait ainsi comme un écart entre des compétences actuelles et des compétences nécessaires pour l'accomplissement de l'activité ou d'un projet. En pratique, il est moins clairement formalisé et sa formulation risque de rencontrer plusieurs difficultés :
  - La confusion entre le problème et la solution ;
  - La fuite en avant ;
  - Le déficit d'analyse managériale ;

---

<sup>16</sup>CARRÉ Emmanuel, le grand livre de la formation, Dunod, Paris,2012, p277,278,279,280.

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

- Le contexte général ;
- Le besoin de formation.

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles et peuvent être répartis sur la base de trois critères : organisationnels, opérationnels, et relationnels ou personnels.<sup>17</sup>

### 1.2. Objectifs organisationnels

Ce sont des objectifs liés à maintenir les différents systèmes de l'entreprise.

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.

### 1.3. Objectifs opérationnels

Ce sont les objectifs intrinsèques liés à la tâche :

- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois ;
- Favoriser l'efficacité des nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Accroître la maîtrise et le savoir-faire des salariés.

### 1.4. Objectifs relationnels

Ce sont des objectifs liés au climat social :

- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Aider au développement de la prévention et la protection des salariés dans des situations spécifiques ;

---

<sup>17</sup>[www.formationdupersonnel.fr](http://www.formationdupersonnel.fr) 28/10/2019 à 10h22

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

- Aider les sans-emplois à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.

### 2. Méthodes de formation

#### 2.1. Les différentes méthodes pédagogiques

En matière de littérature pédagogique, Il est commun de considérer qu'il existe 5 méthodes pédagogiques :

- La méthode expositive, transmissive ou magistrale ;
- La méthode démonstrative ;
- La méthode interrogative ou maïeutique ;
- La méthode active ou dite « de découverte » ;
- La méthode expérientielle.

Toutes les méthodes reposent sur des postulats de départ, requièrent des moyens de mise en œuvre et adoptent un mode de fonctionnement.

##### 2.1.1. La méthode expositive

Le formateur doit transmettre son propre savoir (donc le maîtriser), exposer, choisir un vocabulaire adapté (selon le public, l'activité), il va illustrer ce qu'il dit par des exemples.

Il va contrôler si ce qu'il a fait passer comme message, a été acquis en interrogeant ou en évaluant les apprenants.

La méthode expositive considère que la connaissance est un savoir et qu'elle est bénéfique aux apprenants. De même, qu'elle assimile le travail à un savoir-faire qui est profitable aux stagiaires. Enfin, elle assigne des rôles précis au formateur/enseignant et à l'apprenant. Le premier détient tout le savoir tandis que le second est totalement ignorant et doit tout apprendre.

Le formateur ou enseignant est le seul à pouvoir transmettre ses connaissances sous la forme d'un exposé. C'est le cas typique d'un cours magistral à l'université où l'apprenant doit assimiler des connaissances.<sup>18</sup>

Les modalités de contrôles s'effectuent uniquement après évaluation de l'apprenant, et le formateur seul est habilité à s'adresser aux stagiaires. L'évaluation n'a que deux finalités : la récompense ou la punition.

---

<sup>18</sup> [www.Formationdupersonnel.fr](http://www.Formationdupersonnel.fr) transformation digital organisme de formation réussissez votre révolution numérique (digitale) 01/11/2019 14h07

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

Le formateur s'appuie sur une présentation orale ou un support écrit afin d'expliquer ou démontrer des concepts d'apprentissage. L'apprenant se contente d'apprendre par cœur grâce à une prise de note réalisée durant la session de formation. Afin de s'assurer que les apprenants ont bien assimilé les nouvelles connaissances, le formateur interroge les élèves une fois son exposé achevé.

### 2.1.2. La méthode démonstrative ou affirmative

Les apprenants mémorisent et imitent, leur rôle est passif. Les apprenants doivent écouter et être attentif, S'il y a erreur, elle vient de l'apprenant, il a peur de l'erreur alors qui est perçu comme un symptôme d'insuffisance (marque d'échec). L'erreur est totalement de leur responsabilité soit par inattention soit par des fautes d'étourderie.

La méthode affirmative repose sur les mêmes postulats que la méthode expositive précédemment abordée. En revanche, les moyens de mise en œuvre varient et les rôles attribués aux formateurs et apprenants diffèrent.

Ainsi, l'enseignant/formateur présente une opération ou une procédure et montre chacune des étapes de réalisation aux apprenants en précisant quoi faire et comment le faire. Le formateur explique également le pourquoi, et le fait répéter aux apprenants. Les formés apprennent en reproduisant les mêmes gestes que le formateur.

Cette méthode est souvent utilisée dans les travaux dirigés puisqu'elle nécessite une démonstration. La méthode affirmative comporte donc 3 étapes : montrer dans le but de démontrer quelque chose, faire faire pour expérimenter quelque chose et faire dire pour reformuler.<sup>19</sup>

### 2.1.3. La méthode interrogative

La méthode interrogative repose sur 3 principes de bases :

- La connaissance d'un procédé ou d'un concept ne peut être apprise si elle n'a pas été comprise en amont par l'apprenant ;
- Le formateur/enseignant est celui qui détient le savoir et le savoir-faire. Son rôle est de poser des questions à l'apprenant ;

---

<sup>19</sup> [www.Formationdupersonnel.fr](http://www.Formationdupersonnel.fr) transformation digital organisme de formation réussissez votre révolution numérique (digitale) 01/11/2019 14h07

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

- L'apprenant dispose des prés requis nécessaires pour suivre la formation. Il acquiert de nouvelles connaissances en répondant aux questions posées par le formateur.

Le questionnement est le principal moyen utilisé par le formateur et celui-ci varie en fonction des réponses apportées par les apprenants. Il existe un feed-back permanent entre un élève et son formateur.

Dans une session de formation, la méthode interrogative se traduit par un questionnement approprié du formateur qui va amener l'apprenant à construire lui-même ses propres connaissances en établissant des liens entre différents éléments, à leur donner le sens qu'il souhaite, à formuler ses pensées. Par conséquent, le formateur occupe un rôle plus passif et l'apprenant est plus actif et plus impliqué dans le processus d'apprentissage.

### 2.1.4. La méthode active ou découverte

Parce qu'elle modifie considérablement les rôles des formateurs et apprenants, la méthode active va à l'encontre des postulats des autres méthodes pédagogiques. Ainsi, elle considère que les connaissances se construisent et ne s'apprennent pas, et a pour point de départ l'action. C'est à partir de l'action qu'un apprenant va engager une réflexion sur un sujet donné.

Par ailleurs, les connaissances et compétences ne peuvent être acquises que dans 3 cas de figures <sup>20</sup>:

- Si l'apprenant s'engage lui-même dans cette démarche. En littérature pédagogique, on parle alors de motivation intrinsèque pour l'apprentissage, autrement dit, l'apprenant est motivé parce que cela lui procure une certaine satisfaction et non parce qu'il existe une rétribution (rémunération par exemple) ou tout autre facteur externe susceptible de l'influencer.
- Si l'apprenant est impliqué dans un effort d'apprentissage collaboratif ou coopératif (en littérature pédagogique, différents courants apportent des définitions différentes à ces concepts).
- Si l'apprenant est engagé dans un processus d'action-expérience et qu'il peut ainsi tester en temps réel ce qu'il entreprend et valider ou invalider lui mêmes ses hypothèses, ou en les débattant avec d'autres apprenants.

---

<sup>20</sup>www.Formationdupersonnel.fr transformation digital organisme de formation réussissez votre révolution numérique (digitale) 01/11/2019 14h07

## Chapitre II : Généralités sur la formation

---

Au cours d'une formation utilisant la méthode active, différents moyens existent afin de permettre l'acquisition de connaissances dont l'étude de cas, des simulations, des jeux de rôles ou encore des projets de groupe. Le formateur ne détient pas forcément tout le savoir et peut même dans certains cas n'être qu'un guide ou un médiateur. Ses interventions sont donc limitées et son rôle va être de créer un scénario pédagogique et d'amener l'apprenant à acquérir des connaissances en se trompant et en tâtonnant. Cette méthode favorise le travail collaboratif.

### 2.1.5. La méthode expérientielle ou expérimentale

La méthode expérimentale est une démarche qui consiste à contrôler la validité d'une hypothèse au moyen d'épreuve répétées, au cours desquelles on modifie un à un les paramètres de situation afin d'observer les effets induits par ces changements. Elle se caractérise par une suite de vérifications dont les conditions sont fixées par un protocole qui peut être repris à l'identique par tout nouvel expérimentateur et se distingue ainsi, de l'observation directe et de l'empirisme, largement fondé sur le seul couple observation / description sans que soit formulée d'hypothèse qui ait une valeur explicative au moins potentielle.<sup>21</sup>

Cette dernière méthode pédagogique repose sur le fait qu'un stagiaire ne peut acquérir des connaissances que s'il agit et se trompe. Il s'agit donc bien d'un apprentissage en conditions réelles.

Le formateur devient un simple intervenant et s'il possède le savoir et savoir-faire, il n'est plus en position dominante. La méthode expérientielle ou expérimentale nécessite un effort de préparation de la part du formateur/intervenant qui doit réaliser les expériences ou projets avant qu'ils ne soient réalisés au cours de la formation, le plus souvent, les sessions de formation sont séquencées avec des niveaux de difficulté croissante.

La méthode expérientielle ou expérimentale convient à des disciplines dont l'apprentissage nécessite la mise en œuvre d'un projet en situation réelle ou la réalisation d'une expérience.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>www.Formationdupersonnel.fr transformation digital organisme de formation réussissez votre révolution numérique (digitale) 01/11/2019 14h07

<sup>22</sup>Idem le 01/11/2019 14h07

## **Chapitre II : Généralité sur la formation**

---

### **Conclusion**

En conclusion, La formation est devenue une exigence incontournable, elle ne constitue pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances.

En effet se former est une nécessité absolue et indispensable pour l'entreprise, elle est le déterminant et le garant de sa pérennité. L'Etat et les entreprises se doivent aujourd'hui d'investir de façon majeure pour identifier, développer et gérer les capacités professionnelles des acteurs de la vie économique et sociale, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu.

Enfin la réussite d'une entreprise passe par une bonne formation afin de développer la compétence, et perfectionner le rendement, en vue de cette importance les entreprises doivent réfléchir à une véritable gestion d'une formation efficace.

## **Chapitre III**

**L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régional BNA. TO.**

## Chapitre III : Cas pratique

---

### Introduction

Ce troisième et dernier chapitre porte sur l'évaluation de la formation au sein d'une entreprise publique Algérienne.

Notre choix est porté sur l'institution financière « **Banque National D'Algérie** » située au niveau de la commune Tizi-Ouzou.

Notre étude s'est déroulée au sein de la direction des ressources humaines de la **BNA**.

Nous entamons ce chapitre par une présentation de la **BNA**, sa création, son organisation, sa politique et son ingénierie.

Puis, dans la deuxième section, la réalisation de notre étude de cas qui porte sur l'évaluation de la formation au sein de la **BNA**.

Et enfin, nous allons vous présenter les différents résultats de notre recherche au sein de la **BNA**, et nos recommandations.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **Section 01 : Présentation et organisation de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et la délimitation de champ d'étude de la DRH**

Afin de mettre en forme les techniques d'étude et d'analyse développés précédemment, une illustration par un cas pratique nous semble être le meilleur moyen.

Pour cette raison, nous avons choisi un dossier de formation, déjà traités au niveau de l'agence **BNA**, sur lequel nous avons essayé de mener notre propre étude en appliquant, bien entendu, les méthodes vues antérieurement.

Nous aurons, à l'issue de notre étude, à comparer nos résultats avec ceux de l'agence et essayer de justifier les éventuelles divergences.

#### **1. La présentation de la BNA**

La Banque Nationale d'Algérie est une institution Financière publique qui est sous la tutelle du ministère des finances, c'est la première banque commerciale nationale créée le **13 juin 1966**.

La Banque Nationale d'Algérie assure toutes les activités d'une banque de dépôt, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels des entreprises, elle traite toutes les opérations bancaires, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques.

La direction des réseaux d'exploitation localisé au centre-ville de Tizi-Ouzou, ce réseau est réparti en plusieurs agences, afin de faciliter l'accès au citoyen.

#### **2. Historique de la Banque Nationale d'Algérie**

A l'indépendance on pouvait compter dans le pays pas moins d'une vingtaine de banques.

Ces dernières, contrôlées par des français, devraient rapidement se montrer réticentes quant à la participation active dont le financement de l'activité économique au regard notamment de l'option socialiste du pays.

## Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou

---

Dès lors il est apparu nécessaire pour les pouvoirs publics algériens de procéder à la réorganisation du système bancaire, en vue de son adaptation aux nouvelles réalités et exigences algériennes.<sup>1</sup>

Cette réorganisation devait commencer dès 1966 avec la nationalisation des banques étrangères et la création de banques qui viennent ainsi étoffer le système bancaire algérien proprement dit et qui se résumait alors à deux (02) institutions :

- La Caisse Algérienne de Développement (CAD) créée le 07 mai 1963 et puis l'appellation de BANQUE ALGERIENNE DE DEVELOPPEMENT le 30 juin 1971.
- La Banque Centrale d'Algérie (BCA) créée le 13 décembre 1962.

Dans le contexte, la première banque commerciale nationale qui a été créée fut la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et ce, le 13 juin 1966 suivit de la création du Crédit Populaire Algérien (CPA) le 19 décembre 1966 et de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) créée le 19 octobre 1967.

La BNA a énormément évoluée depuis sa création en 1966, elle a connu différents changements.

Ces changements sont bien sûr d'ordre organisationnel interne et il existe 02 grandes périodes de changement qui sont les suivantes :

### 2.1. La période 1966-1977

Au départ, la BNA était divisée sous formes d'agences dans des régions différentes et chaque région dispose d'un certain nombre d'agences qui sont commandées par un groupe régional, lui aussi est sous la tutelle de la direction centrale.

### 2.2. La période 1977-1982

Durant cette période, il y a eu un changement de dénomination du groupe régional par la succursale régionale mais l'organisation est toujours la même. En mars 1982 la BADR (Banque Algérienne de Développement Rurale) a été créée en prenant une grande partie de la BNA (infrastructures, effectifs, et matériels).

Alors que la BNA avait un grand patrimoine, elle s'est vu revenir presque à la case de départ après sa séparation avec la BADR.

---

<sup>1</sup> Ordonnance n°66-155 du 08.06.1966-JORA du 14.06.66 (AMMOUR BENHLIMA système bancaire, Edition DAHLAB).

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Pour se relancer, la **BNA** a opté en Octobre **1984** pour une autre option, cette option était la création de la **Direction Régionale Autonome (DRA)** mais cette dernière a duré deux **(02)** mois, par la suite elle a laissé place à la direction du Réseau d'exploitation **(DRE)**.

En effet, et à partir de **1988**, deux textes majeurs afférents aux réformes économiques et préparant la transition vers l'économie de marché ont eu des implications contestables sur l'organisation et les missions de la **BNA**, en l'occurrence :

- La loi N°**88.01** du **12** janvier **1988** portant orientation des entreprises publiques économiques.
- La loi N°**90.10** du **14** avril **1990** relative à la monnaie et le crédit définissant la banque comme étant : une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle, et principalement des opérations portant sur la réception des fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

Suite ces réformes la **BNA** a obtenu son agrément le **05/09/1995**, et de ce fait elle est la première banque du pays bénéficiaire de ce statut.

### **3. Organisation interne de la BNA**

L'échelle hiérarchique de la **BNA** est composée de cinq **(5)** niveaux qui sont les suivants :

Le niveau 1 : La **Direction Générale (DG)**

Le niveau 2 : les **divisions**

Le niveau 3 : les **Directions Centrales (DC)**

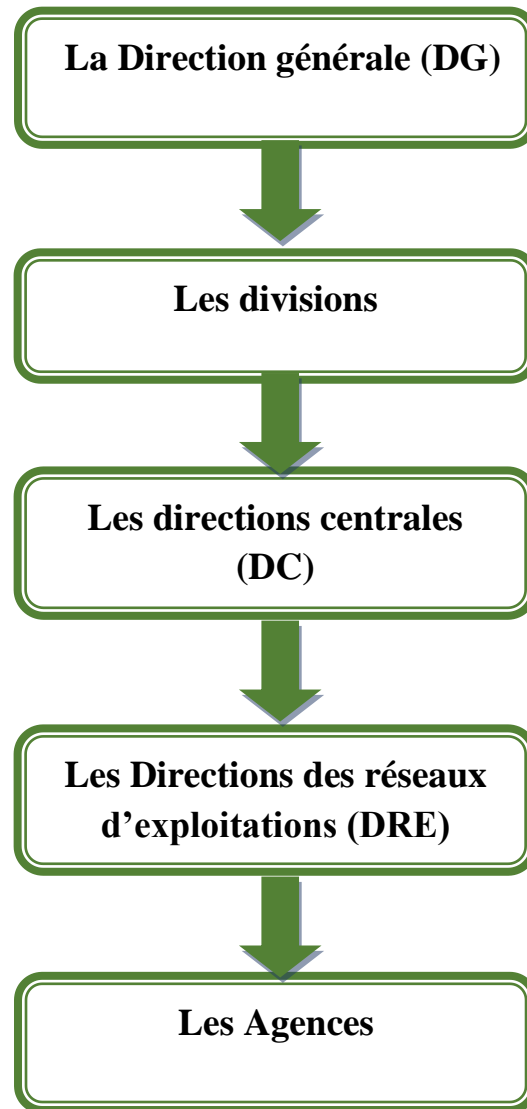
Le niveau 4 : les **Directions des Réseaux d'Exploitations (DRE)**

Le niveau 5 : Les **Agences**

## Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou

---

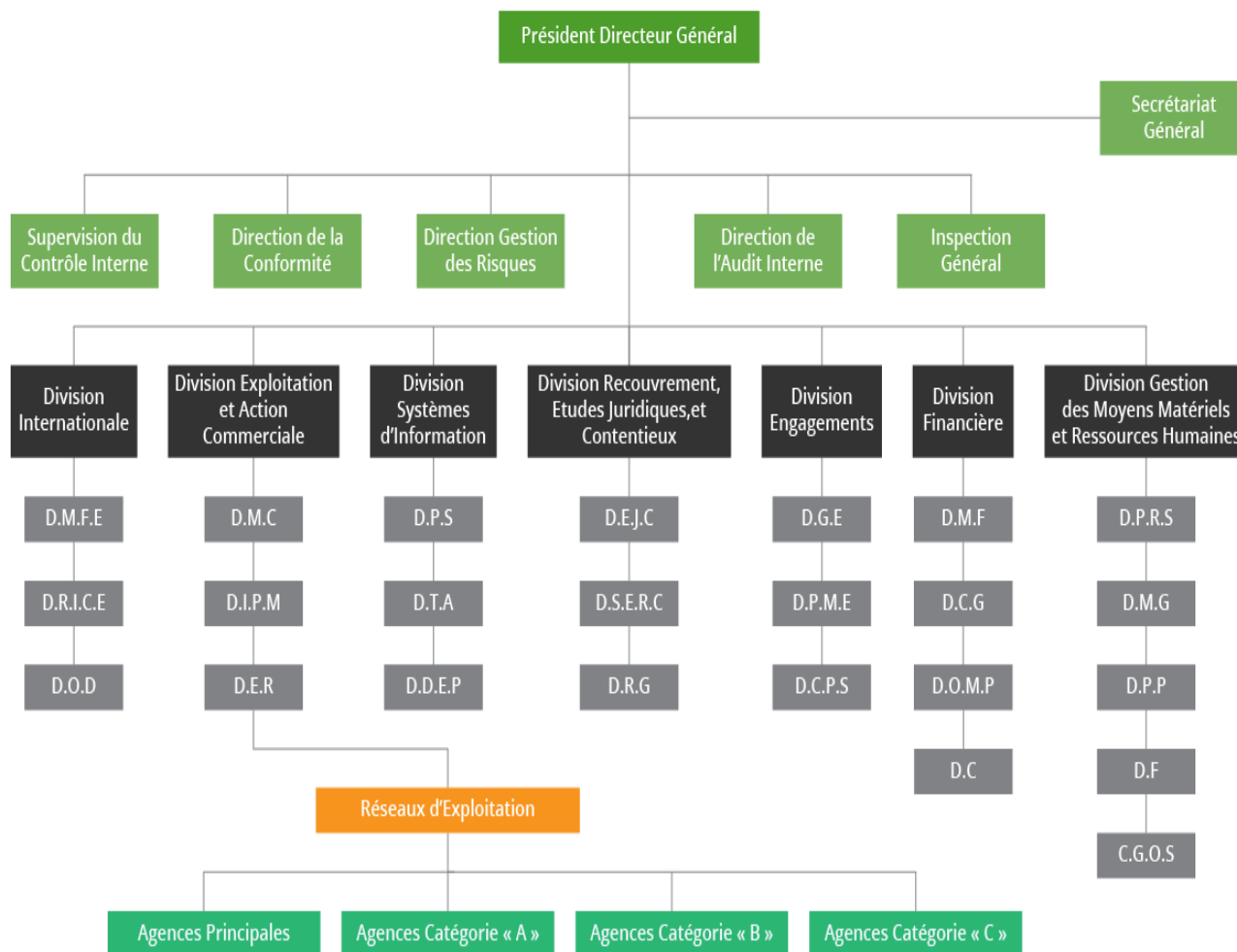
Schéma n°1 : Les cinq niveaux de décision au niveau de la BNA



## Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou

Source : <http://www.bna.dz/index.php/fr/a-propos-de-la-bna/organigramme.html>

**Schéma n°2 :L'organigramme de la BNA**



Source : <http://www.bna.dz/index.php/fr/a-propos-de-la-bna/organigramme.html>

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **4. Les missions de la BNA**

L'ordonnance N° 66-178 du 13 juin 1966 créant la BNA charge cette dernière des missions suivantes :

En tant que banque commerciale, elle traite toutes les opérations de banque, recueille des dépôts, et consent des crédits à court terme ou crédits d'exploitation, finance les opérations du commerce extérieur.

En tant que banque d'investissement, elle collabore avec les autres institutions financières pour les crédits à moyen et long terme.

En tant que société nationale, elle sert d'instrument de planification financière, chargée d'exécuter et de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de crédit.

Le traitement des opérations bancaires confiées par la clientèle, l'entretien et le développement des relations commerciales avec celle-ci

La réception, l'étude, la décision et la mise en place des crédits dans la limite de prérogatives

La gestion et le suivi des crédits octroyés et des garanties exigées.

Comme toute autre banque commerciale, la BNA a pour objectif le financement de l'économie. Elle doit maximiser sa rentabilité en collectant des ressources financières auprès des agents économiques pour une redistribution sous forme de crédit au profit du développement de l'économie.

### **5. Délimitation de champ d'étude de la DRH (La direction de la formation)**

#### **5.1. Présentation de la direction de formation**

La direction de formation est considérée comme étant un pilier de la BNA, elle assure la gestion de tous les agents de la banque.

#### **5.2. Le cadre réglementaire de la formation**

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 leur connaissance générale professionnelle et technologique.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Ce programme est soumis à l'avis du comité de participation. Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles et/ou actions de formation et/ou de perfectionnement, objet de ce programme sauf cas de force majeure justifiée.

Le refus par un travailleur de se soumettre à cette obligation esquivant a une faute professionnelle.

L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications et/ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation 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 ou d'un congé spécial 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 intérêt pour les services de l'employeur et/ou pour passer des examens académiques ou professionnels.<sup>2</sup>

### **5.3. Les missions de la direction de formation**

La direction de la formation met en œuvre la politique des développements de qualification du personnel de la politique, elle élabore et exécute les plans et les programmes de formation annuels et pluriannuels approuvés par la banque et coordonne et supervise les activités des départements, et développe les actions de formation délocalisées, elle initie toute action de nature à favoriser le développement du savoir, savoir-faire et savoir être du personnel de la banque.

---

<sup>2</sup> Article 19 de la convention collective de la BNA.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **5.4. La relation entre la direction de la formation et les autres structures de la banque**

Dans le cadre de ses missions, la Direction exerce une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des structures de la banque.

Elle est en relation continue avec toutes les structures de la banque entretient des relations privilégiées avec la D.P.R.S dans le cadre d'une harmonisation des politiques de développement et de promotion de la ressource humaine.

### **5.5. Attributions du directeur**

Le Directeur dirige et coordonne les activités de la Direction de la Formation dont il est responsable et exerce ses fonctions dans le cadre des plans annuels et pluriannuels approuvés par la hiérarchie et repartie les taches, fonctions et missions au sein des département et services définis par le présent organigrammes, il lui est fait obligation d'élaborer et d'exécuter les plans d'action et les rapports d'activités de la direction, il est pleinement responsable de l'exécution conforme des plans d'action de la Direction, dans le cadre des pouvoirs et des autorisations budgétaires qui lui sont accordés.

### **5.6. Organisation**

La Direction de la Formation comprend deux (02) départements :

- Le Département des Qualifications et des compétences ;
- Le Département Ingénierie Pédagogiques et Méthodes ;

#### **5.6.1. Département des qualifications et des compétences**

Le Département des Qualifications et des Compétences a pour mission essentielle d'appréhender les besoins en qualifications du personnel de la banque et de traduire ces derniers en programmes de formation externe.

Il examine et identifie les besoins de formation de la banque et évalue les bilans de compétences du personnel.

Il procède à l'aide d'enquêtes, au diagnostic du personnel de la banque.

Il examine les exigences techniques des postes de travail essentiels de la banque pour les pouvoir en personnel.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Il programme les actions de formation interne et externe et assure la gestion administrative des actions de formation retenues.

### **5.6.1.1. Cellule gestion administrative des Actions de formation**

Cette cellule a pour mission la gestion administrative des actions de formation (interne et externe) engagées par la banque, aussi bien au niveau centrale (Direction de la Formation) qu'au niveau délocalisé (régional). Elle prend en charge deux **(02)** activités :

- L'activité des formations internes ;
- L'activité des formations externes.

#### **- Activités des formations internes**

Elle programme toutes les actions de formation internes, aussi bien au niveau central que délocalisé. est entendu par formations internes, toutes les actions de formation dont la conception, l'organisation et l'animation sont totalement prises en charge par la Direction de la Formation.

Elle assure le lancement et la gestion administrative et pédagogique des actions de formation (convocations des candidats, appels aux animateurs, établissement des rapports de premières évaluations).

Les actions de formation interne sont exécutées sur la base des plans et programmes de formation élaborés par le service diagnostic, étude et programmation.

Ces formations portent sur des :

- Programmes de longue et moyenne durées **(P.L.D, P.M.D)** ;
- Séminaires de courte durée ;
- Journées d'études techniques ;
- Ateliers de travail ;
- Formations sur le tas pour les nouvelles recrues et polyvalence ;
- Recyclage et perfectionnement.

Elle suit les stages pratiques (plans de stages, mises en formation, suivi des candidats).

Elle met en œuvre et gère un télé-enseignement à l'adresse du personnel exploitant des agences.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Elle supervise et apporte le concours nécessaire aux structures de la banque appelée dans le cadre du programme arrêté par la Direction de la Formation de mise à niveau et adaptation au poste de travail. Ces actions ciblent essentiellement le personnel de maîtrise et d'exécution.

### **- Activité de réalisation des formations externes**

Elle suit toutes les actions des formations externes et assure la gestion administrative de ces actions de formation (inscription, contrôle de l'assiduité et des résultats).

Ces actions portent aussi sur :

- Formations moyennes et longue durée ;
- Séminaires spécifiques, journées d'études, conférences ;
- Cours de banque (oraux et télé-enseignement) ;
- Stages de formation au profit d'organismes et institutions tiers ;
- Cours de langues étrangères.

### **5.6.1.2. Cellule sélection, orientation et évaluation des compétences**

Cette cellule a pour mission d'évaluer les compétences aussi bien du personnel de la banque en exercice que des nouvelles recrues. Elle est chargée de :

- S'enquérir des potentialités et des compétences des personnels de la banque ;
- Se préoccuper de l'efficacité et de l'efficacités des actions de Formation ;
- Sélectionner et déceler les aptitudes adéquates chez les nouvelles recrues ;
- Etudier à la demande des responsables utilisateurs, les situations complexes individuelles et préconiser des solutions pour les parties concernées.

Elle prend en charge les deux (02) volets suivants :

- Volet « sélection et orientation » pour les nouvelles recrues ;
- volet évaluation de la formation et des compétences pour le Personnel de la banque en exercice.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **5.6.2. Département ingénierie pédagogique et méthodes**

#### **- Les attributions du département**

Il élabore et enrichit les supports de cours et les documents pédagogiques.

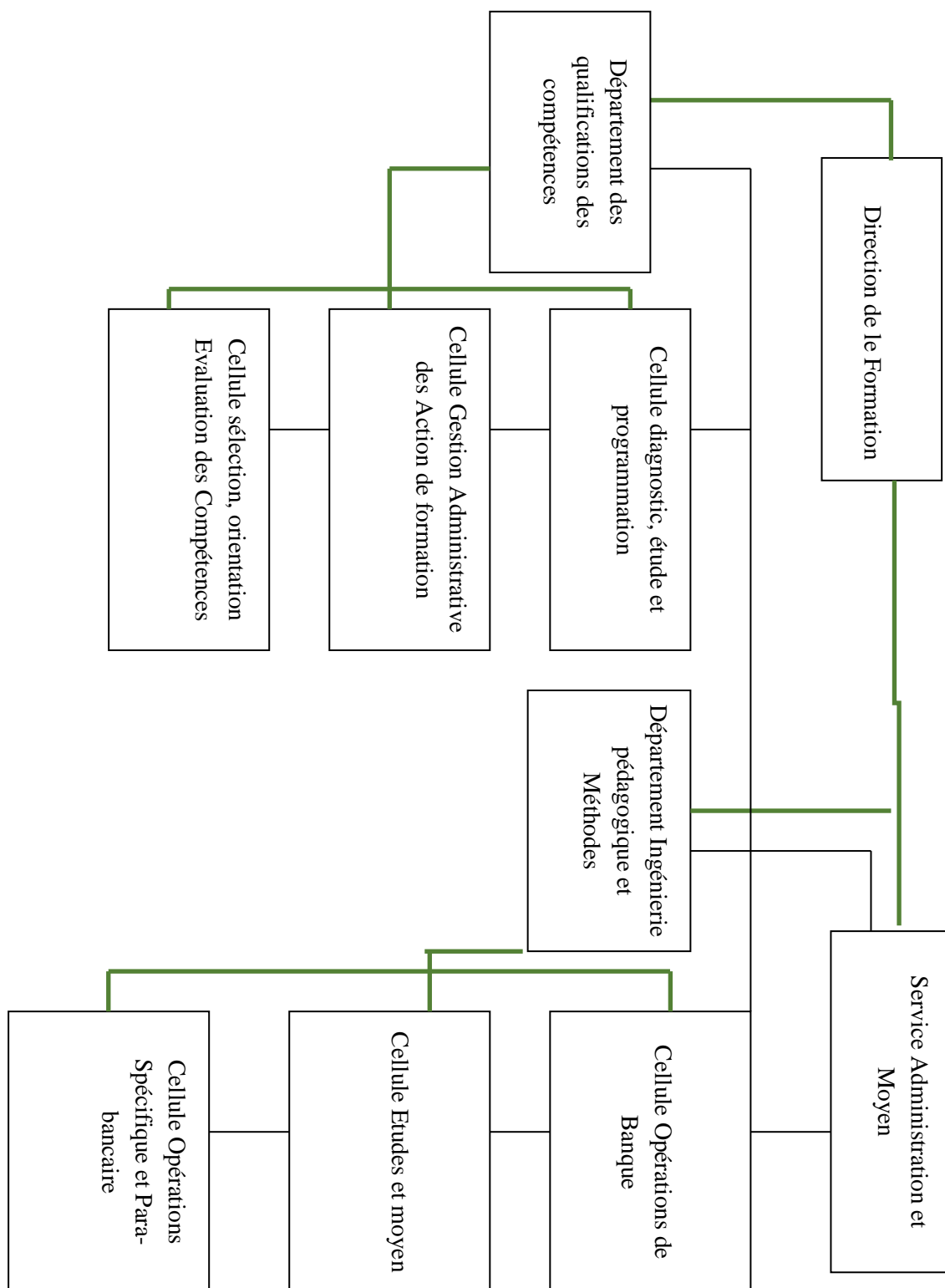
Il fait des études spécifiques liées à l'activité bancaire et conçoit les tests d'évaluation technique.

Il anime toute action de formation programmée ou à programmer : conférences, séminaires, journées d'études.

Il examine les méthodes et les moyens à mettre en place pour développer et moderniser l'acte de formation.

## Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou

**Schéma N°3 : Organigramme de la direction de la formation**



Source : document interne a la BNA

**Légende :** Liaisons hiérarchiques — Liaisons fonctionnelles —

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **6. La politique de la formation à la BNA**

Nous présenterons la politique de formation à la BNA.

#### **6.1. La mise en place d'une politique de formation au niveau de la BNA**

La définition d'une politique de formation basée sur une démarche rationnelle est la condition première et préalable à la réussite de la formation à la **BNA** de sorte qu'elle soit adéquate et adaptée : elle répond aux objectifs et orientations stratégiques de la direction de la banque et prend en considération les mutations et changements qui s'opèrent au niveau national et international. Les experts sont convaincus que l'organisation qui réussit c'est celle qui peut s'adapter aux mutations en passant d'une stratégie à une autre sans difficulté.

Pour être en mesure de réaliser cela, elle prend concrètement un grand soin de son personnel et donc, doit prendre en compte l'homme au premier plan puisqu'il est certain, aujourd'hui, que l'élément humain est déterminant dans la réussite d'une organisation. Par ailleurs, tout changement stratégique suppose un changement d'attitude, de mentalité et de pratiques pour devenir plus adapté et de telle sorte que l'institut soit géré plutôt qu'administré.

Dans le cadre de sa stratégie sociale, la direction de la banque veille à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de formation professionnelle à même de permettre le développement des compétences et qualifications des agents de la banque et par là même, sa promotion sociale et professionnelle en adéquation avec les besoins de l'institution.

##### **6.1.1. Problèmes de compétences pouvant exister dans l'institution**

Identifier et évaluer ses compétences professionnelles ne suffit pas, il convient aussi de pouvoir les améliorer, les développer, voire de supprimer les dysfonctionnements recensés.

Plusieurs problèmes de compétences peuvent être recensés au niveau de la banque :

- Oubli des compétences illustré par la disparition progressive de connaissances et de compétences due à l'absence des conditions nécessaires à l'entretien de ces dernières ;
- Mise à niveau des connaissances et compétences due à l'absence de savoirs de base nécessaires à l'acquisition de savoir-faire, de savoirs professionnels ;
- Actualisation des connaissances et compétences impliquant la nécessité d'une mise à jour régulière des savoirs et des savoir-faire face aux exigences de l'évolution des emplois et des métiers.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

- Acquisition des compétences nouvelles induisant la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences pour pouvoir faire face à des changements en cours ou projetés de la banque.

### **6.1.2. La formation à la B.N.A**

Pour tous les acteurs économiques, la seule manière de résoudre ces problèmes est la formation, pour peu que l'on redonne à cette activité, sa véritable finalité et son véritable rôle dans le développement des compétences professionnelles.

A ce stade, il convient de signaler que la méthodologie de développement des compétences de l'entreprise doit privilégier quatre (4) axes :

- Adapter le potentiel des compétences individuelles aux tendances d'évolution du métier et aux stratégies de l'entreprise ;
- Développer de nouvelles compétences ;
- Faire progresser les compétences professionnelles pour améliorer les performances de gestion ;
- Résonner ingénierie des compétences et donc ingénierie de la formation.

Ce qui induit, la recherche de la qualité de la formation, à même de répondre à ces axes.

### **6.2. Définition des moyens**

Les moyens nécessaires à la mise en place de la politique de formation au sein de la banque sont :

- Moyens financiers et matériels
- Moyens humains

#### **6.2.1. Moyens financiers et matériels**

La conception de la politique de formation se fait sur la base des fonds et des infrastructures mis à la disposition de la formation (budget, locaux, matériel et mobilier).

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Il faut procéder aussi au recensement des établissements prestataires de formation, les objectifs de chaque type d'action (spécialisation, reconversion, initiation, qualification, perfectionnement) ainsi que leurs modalités (sur site, à distance, ou alternée...), puis établir une liste des établissements susceptibles d'assurer leur enseignement à travers un fichier régional, national et international.

Les préalables étant réunis, l'élaboration d'un plan de formation comme étant un outil de la politique de formation peut être entamée.

### **6.2.2. Moyens humains**

Représentés par le responsable de la formation (la direction de la formation) et les formateurs internes et externes (les instituts de formation, enseignants et animateurs).

A ce titre, il y a lieu de définir la fonction du responsable de la formation, qui se trouve dans une position stratégique du fait qu'il est à la fois à l'écoute de la direction générale et du personnel.

Les formateurs internes et externes sont choisis en fonction de leurs compétences et de leur expérience.

### **6.3. Importance et nécessité de la formation à la BNA**

A priori, avant la mise en place d'une politique de formation, il faut être convaincu de sa réelle importance et nécessité dans la mesure où elle peut aider à trouver des solutions à des dysfonctionnements et que c'est l'affaire de tous (Direction de la Banque, personnel d'encadrement et même du personnel à former), l'implication de tous ces acteurs est la garantie d'un bon résultat

On s'intéresse de plus en plus à la formation et on a fini par considérer son apport aux projets et aux objectifs de la banque, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

#### **6.3.1 Motivation de la Direction de la Banque**

La première des motivations est exprimée par la direction générale, elle doit y être profondément intéressée et surtout convaincue du fait qu'un échec en matière de formation

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

serait d'un grand préjudice à l'organisation toute entière, et toute la crédibilité de la formation se trouverait atteinte et découragerait le personnel.

### **6.3.2 Motivation du personnel d'encadrement**

Le succès d'une politique de formation se trouverait conditionné par le rôle du personnel d'encadrement, d'où la nécessité de le prendre en charge dans le cadre de la gestion des ressources humaines en vue de lui faire partager la conviction de l'importance et de la nécessité de la formation de l'institution.

L'accomplissement des missions assignées à l'institution et qui sont définies à partir de sa stratégie globale, exige l'intégration d'une politique de formation qui puisse répondre à un double objectif :

- Répondre aux besoins et attentes des décideurs (responsables) de l'institution à savoir une gestion efficace permettant l'atteinte des objectifs ;
- Prendre en charge les besoins du personnel de l'institution, en matière d'acquisition et de développement des connaissances et aptitudes de façon à améliorer leurs compétences d'une part, et à faire évoluer leurs carrières d'autre part.

La politique de formation de la Banque concerne toutes les catégories du personnel et fait l'objet d'une certaine conciliation entre les objectifs de l'institution et les intérêts, aussi bien de cette dernière que ceux du personnel qui la compose, d'où il y a lieu de définir les objectifs et les finalités de la formation.

## **6.4. Objectifs et finalités**

### **6.4.1 Les objectifs**

Les objectifs de la formation découlent des objectifs de la politique de gestion des ressources humaines, qui sont eux même définis sur la base des objectifs globaux de la Banque. Qui donc répondre à quelques questions essentielles :

- Pour qui, pourquoi, à quelles fins fait-on de la formation ?
- Quand, comment et quoi réaliser en matière d'action de formation ?

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Les objectifs de la formation à la **B.N.A** sont tirés des réalités économiques du pays. Le passage à l'économie de marché doit être conduit par des agents qualifiés et bien formés, ce qui veut dire, avoir parmi ses effectifs des professionnels ayant une parfaite connaissance des mécanismes modernes et qui peuvent assurer une gestion rigoureuse de ses ressources (qui sont en réalité les ressources du pays).

Dans ce cadre un constat très significatif a été fait : une seule opération financière peut gêner considérablement, voire déstabiliser une banque et le système bancaire en entier, comme elle peut, au contraire, constituer un gain considérable pour conforter la banque en question et le système en général.

### **6.4.2 Les finalités**

Il s'agit de spécifier ce que représente la formation pour la banque d'une part, et pour ses salariés, d'autre part.

Pour la **B.N.A**, la formation est un instrument idéal pour :

- Sensibiliser, motiver et faire adhérer le personnel aux objectifs de l'institution ;
- Satisfaire ses besoins en personnels qualifiés et compétents ;
- Permettre les changements organisationnels et de mentalités induits par les mutations politiques, économiques et sociales.

Pour les salariés de la banque, c'est une opportunité qui permet :

- Le développement des aptitudes, de qualifications professionnelles et l'entretien d'une meilleure carrière professionnelle.
- L'acquisition de connaissances et du savoir-faire (techniques et méthodes) répondant aux besoins du nouvel environnement ou même de reconversion.

### **6.5. Les types de formation**

Dans sa politique générale de développement des ressources humaines, la formation au sein de la **B.N.A** occupe une place privilégiée et constitue un instrument de base de la gestion prévisionnelle du personnel, notamment :

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

- L'amélioration continue des compétences des employés leur permettant de faire face aux mutations économiques, technologiques et procédés les plus élaborés ;

- Le développement des compétences comme voie unique à l'évolution de la carrière professionnelle ;

- La mise en place d'un système de gestion de carrière à même d'assurer, aux employés, les possibilités d'employabilité interne, de flexibilité et de polyvalence en fonction des besoins des structures de l'institution.

Pour atteindre ces objectifs, la **B.N.A** ne cesse de développer et diversifier ses programmes de formation touchant l'ensemble de ses employés toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

Cette dernière offre deux types de formations qui sont :

- Formation de courte durée ;
- Formation de longue durée.

### **6.5.1. Formation de courte durée :**

Ces formations sont sous forme de séminaires et de formations de perfectionnement qui traitent tout thème confondu ; parmi les thèmes choisis nous avons :

- Les normes : données par VIP groupe.
- L'informatique : donnée par I.T.COP informatique ;
- Les langues : Françaises, Anglais, Espagnol ;

Il existe des formations interentreprises données par **C.E.S.I** Algérie (**C.E.S.I.** est un groupe de formation français classé 2<sup>ème</sup> en France) portant essentiellement sur :

- La qualité – sécurité – environnement ;
- Ressources humaines et formation, finance et comptabilité
- La logistique et la gestion industrielle ;
- Commerce – marketing ;
- Management – efficacité personnelle – conduite de projets.

## Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou

---

Le **C.E.S.I** lance des formations diplômantes et des masters spécialisés en :

- Management des ressources humaines ;
- Management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement ;
- Management de la chaîne logistique globale.

Parmi les autres thèmes qui font objet de formation il y'a aussi, **E.S.A.A** : grande école qui organise des séminaires sur la gestion des risques.

Et enfin nous avons des formations à l'étranger telles que :

**I.B.F.I**, « Institut Bancaire de Formation International », **F.M.A.** « Fond Monétaire Arabe » qui traite des thèmes techniques et **F.M.I.** « Fond Monétaire International ».

### 6.5.2. Formation de longue durée

La Direction de formation de la **B.N.A** offre des formations diplômâtes en : **(C.A.P)**, **(B.P)**, **(D.E.S.S)**.

Elle a conclu des conventions avec plusieurs écoles et instituts du pays et étrangers tels que :

**I.S.G.P**, **S.I.B.F** « elle regroupe l'ensemble des banques », **ALLIANTIS** qui regroupe des grandes écoles qui forment en « Masters ».

On cite aussi la chambre Algérienne de commerce interne, **I.N.P.E.D** qui achève leur formation en obtenant des attestations en **F.A.L.D**.

Ainsi que **C.N.E.P.D** « Centre Nationale d'Enseignement Pédagogique à Distance » qui forme en « secrétariat de Direction ».

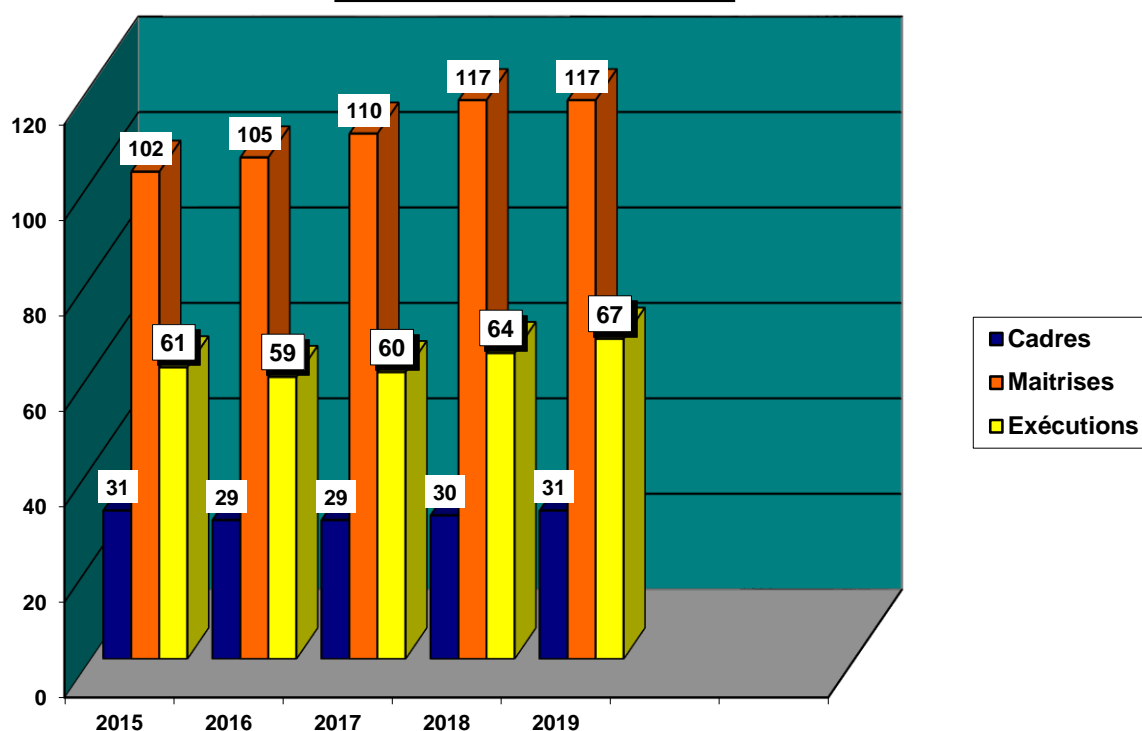
On peut exposer quelques statistiques propres à la direction de formation qui montre les différents bénéficiers des formations dans différents domaines.

## Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou

**Tableau N°02 : Evolution des formations par catégories socioprofessionnelles**

Intitulés	Années				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Cadres</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>
<b>Maîtrises</b>	<b>102</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>117</b>	<b>117</b>
<b>Exécutions</b>	<b>61</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>67</b>

**Graphique N°01: Evolution par categories socio-professionnelles  
toutes formations confondues**



Source : document interne a la BNA

### Commentaire :

Nous remarquons que la BNA donne plus d'importance au formation du personnel de maîtrise, et moins d'importance au formation du personnel d'exécutions et des cadres.

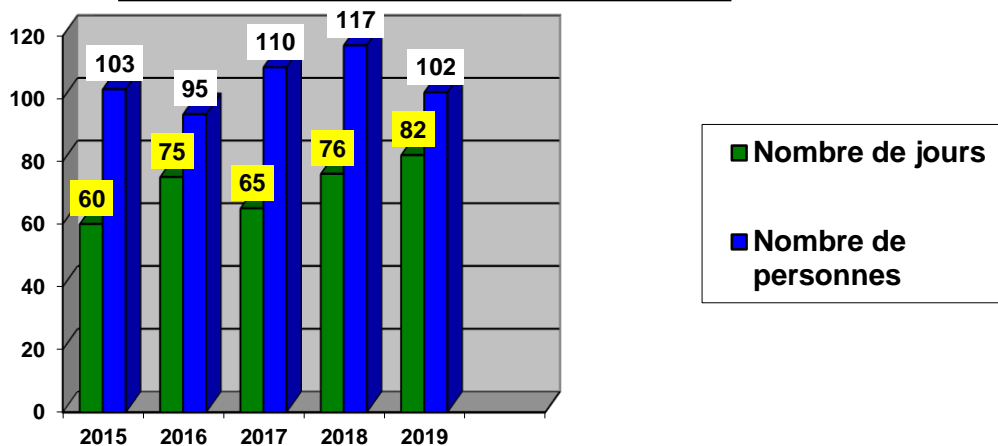
## Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou

**Tableau N° 03 : Evaluation du nombre de jours de formations suivies par le personnel de la BNA**

Intitulés	Années				
	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de jours	60	75	65	76	82
Nombre de personnes	103	95	110	117	102

Source : document interne a la BNA

**Graphique N°02: Evaluation du nombre de jours de formations suivies par le personnel de la banque d'algerie**



### Commentaire :

Nous constatons qu'il n'y a pas de liens direct entre les jours et le nombre de personnes formés, la BNA a formé plus de personnes dans les 3 dernières années, que les 2 premières années.

## Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou

---

**Tableau N°04 : Evolution du nombre de participants par thème**

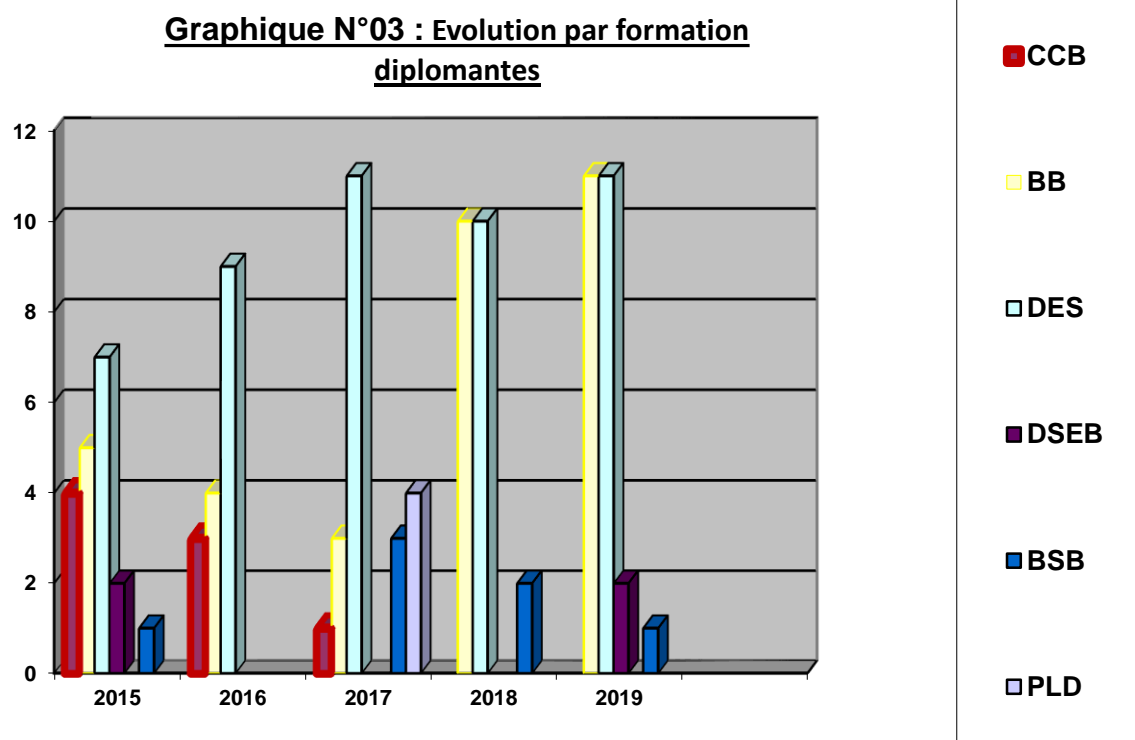
Intitulés	Année				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nombre de thèmes</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>24</b>
<b>Nombre de personnes</b>	<b>103</b>	<b>95</b>	<b>110</b>	<b>117</b>	<b>102</b>

**Tableau N°05 : Evolution par formation diplômante**

Intitulés	Années				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CCB</b>	<b>04</b>	<b>03</b>	<b>01</b>		
<b>BB</b>	<b>05</b>	<b>04</b>	<b>03</b>		
<b>DES</b>	<b>07</b>	<b>09</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
<b>DSEB</b>	<b>02</b>				<b>02</b>
<b>BSB</b>	<b>01</b>		<b>03</b>	<b>02</b>	<b>01</b>
<b>PLD</b>			<b>04</b>		

Source : document interne a la BNA

## Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou



Source : document interne a la BNA

### 7. L'ingénierie de la formation à la BNA

Dans ce point nous parlerons sur l'ingénierie de la formation a la BNA.

#### 7.1. L'ingénierie de la formation

La formation professionnelle concerne non seulement la formation portant sur les activités bancaires mais également celles liées au management, à la gestion, à l'informatique, à l'apprentissage des langues ...etc.

Elle s'adresse à toutes les catégories d'agents. Elle s'appuie sur une planification annuelle et pluriannuelle et sur un catalogue des stages.

Les budgets qu'elle entraîne sont prévus et planifiés.

Avant de commencer une action de formation, il est important d'identifier et d'analyser les besoins.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Au sein de la Direction de formation, les besoins de formation sont exprimés ou déterminés directement par les directions (les structures opérationnelles) ou par les structures du siège dont relève les agents.

Les besoins de formation reposent sur plusieurs critères :

- Développement des métiers de base ;
- La nature des actions de formation et leur cohérence avec les objectifs, c'est-à-dire regrouper en premier lieu les besoins de même nature de façon à faire ressortir les thèmes qui peuvent faire l'objet de programme de formation à proposer ;
- Priorité des actions ;
- Les besoins de formation ne doivent pas dépasser les moyens de la structure ;
- Faire passer les priorités en premier selon la stratégie et les objectifs de l'Entreprise.

Ce classement va être comparé au budget de la formation et exclura ou reportera les stages les moins prioritaires.

Après avoir réalisé toutes ces étapes, le responsable rend compte à sa hiérarchie pour approbation et élaboration d'un plan de formation qui sera le plan de la direction. Ce dernier va être envoyé à la DGRH du siège et plus précisément au département formation. Qui est chargé d'analyser et consolider tous les plans envoyés par les différentes directions pour élaborer ensuite un plan consolidé et budgétisé.

Le plan de formation fait apparaître un certain nombre d'informations concernant :

- Le lieu et la durée de la formation : formation courte ou longue durée, en Algérie, à l'étranger ou intra entreprise ;
- L'intitulé de l'action de formation ;
- Le domaine : tel que l'exploitation, management de projet, juridique...etc ;
- L'effectif convenu par catégorie socioprofessionnelle ;
- Les objectifs de la formation.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **7.2. Elaboration d'un plan de formation**

L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation doivent être le résultat de la participation et de la consultation de tous les acteurs de l'institution.

La première étape d'un plan de formation consiste à recueillir et à évaluer les besoins, or le recueil d'informations nécessaire à sa conception ne sera possible qu'à l'aide de questionnaires et d'enquêtes auprès des bénéficiaires (population cible), sur la base d'un échantillon prédéterminé et sélectionné en pondérant plusieurs critères (structure, statut, grade, âge, sexe, profil), d'une part, et sur la base d'entretiens avec la hiérarchie d'autre part.

Cette procédure présente des avantages indéniables car elle permet en l'occurrence de :

- Sensibiliser tant le personnel que la hiérarchie sur les besoins de formation et de perfectionnement de l'institution ;
- Motiver et impliquer tous les acteurs concernés, plutôt que d'imposer une méthode désagréable ;
- Etablir le diagnostic entre les exigences du poste de travail et le profil requis (détermination des écarts) ;
- Enfin, vaincre les réticences et les résistances aux changements.

Par conséquent, la confection d'un plan de formation ne doit en aucun cas être l'œuvre solitaire des seuls spécialistes en matière de formation ou une obligation contraignante de la hiérarchie, elle sera au contraire l'affaire de tous.

L'adhésion (bénéficiaires et hiérarchie) à la politique de formation, qui sera décidée, sera la condition sine qua non de la réussite des objectifs qui seront assignés.

Ces acteurs devront comprendre que la formation n'est pas une entrave au fonctionnement des structures de la banque, ni une « valeur ajoutée » puisqu'il s'agira à travers la formation de passer d'un niveau x à un niveau x1. Cela est valable aussi bien pour les bénéficiaires d'actions de formation que pour les futurs utilisateurs.

Ainsi, le plan de formation est la traduction d'une politique des ressources humaines prévisionnelle, intégrée et cohérente :

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

- Prévisionnelle, car orientée sur l'avenir, grâce à des projections en partant de la situation actuelle ;
- Intégrée avec la mise en œuvre d'organigrammes des sous-structures et des effectifs, de définition des fonctions, de nomenclatures des postes de travail et de budgets.
- Cohérente dans le sens où les divers objectifs des sous-fonctions (sélection, recrutement, gestion des carrières, formation et rémunération), convergent entre eux et qu'il n'y ait pas de déséquilibre.

En tant que sous-fonction des ressources humaines, la formation joue un rôle déterminant dans la réalisation des performances de l'institution.

La formation n'est donc pas une fonction isolée qui poursuit des objectifs ponctuels et solitaires, mais fait partie intégrante de la GRH ; ce qui implique le respect d'un certain nombre de principes en sus de ceux mentionnés précédemment.

La formation dans ses différents aspects (perfectionnement, mise à niveau, recyclage) doit être considérée comme un investissement qui, bien plus que tous les autres investissements, exige d'être programmé, financé, réalisé et évalué.

La formation en tant qu'élément fondamental de la gestion des ressources humaines grâce à ses interfaces avec les plans de recrutement, de promotion et de rémunération diffère de la conception qui tend à considérer cette dernière comme :

- Une récompense ;
- Un retour à l'école ;
- Une obligation réglementaire dont il faut s'acquitter ;
- Une sanction ;
- Une solution de bouche-trou ou d'attente ;
- Un moment de détente, de sinécure et / ou de dépaysement.

### **7.3. Le plan de formation de l'institution**

Additivement à l'obligation de respecter et d'appliquer les dispositions réglementaires en la matière, le plan de formation de la banque devra traduire en programmes et actions, la politique, les choix et les objectifs de la formation.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

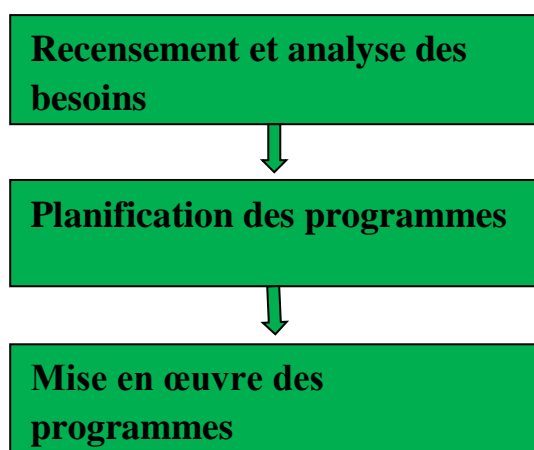
---

Le plan annuel et pluriannuel de formation doit définir :

- Les objectifs de la formation ;
- Les catégories socioprofessionnelles visées ;
- La nature des actions à réaliser ;
- Le nombre d'agents concernés ;
- Les moyens humains, matériels et financiers en quantité et en qualité (budget de formation) nécessaires à la réalisation des actions ;
- Le planning des réalisations.

Pour élaborer le plan de formation, un certain nombre d'étapes sont nécessaires :

### **Schéma N°04 : Les étapes d'élaboration du plan de formation de la Banque**



**Source : Direction de Formation BNA**

- Choix des formateurs et des organismes de formation ;
- Populations concernées ;
- Priorités, budgets ;
- Méthodes pédagogiques
- Evaluation des résultats.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **7.3.1. Le recensement et analyse des besoins**

Le recensement et l'analyse des besoins constituent l'étape la plus importante dans l'élaboration d'un plan de formation, car tout part du besoin. Les besoins de formation n'existent pas en soi, il s'agit de déterminer les écarts qui existent entre un profil professionnel requis et un profil réel.

En regardant la formation sous l'angle systémique avec des entrants (inputs) et sortants (outputs), cette première étape se situe donc en amont du processus qu'il va falloir alimenter en informations et en données quantitatives et qualitatives. Pour cela deux axes sont à cibler :

- Les postes de travail.
- Les effectifs ;

La finalité étant de trouver la meilleure adéquation possible homme/poste de travail.

A ce niveau, il convient donc de déterminer les niveaux de savoir-faire et savoir-être nécessaires à la maîtrise du poste ; ce qui se fera par une démarche itérative pour satisfaire certaines sous étapes à savoir :

- Le recensement des besoins bruts de formation recueillis ;
- L'inventaire des ressources existantes et futures, leur répartition par profils, statuts, catégories. (Exploitation des canevas d'évaluation sur le volet formation).
- L'affinement et évaluation de ces besoins sur le terrain, soit de manière exhaustive (selon le nombre d'enquêteurs et du budget temps disponibles), soit sur la base d'un échantillon représentatif.

La phase de recensement des besoins porte aussi bien sur la description des postes de travail que sur leurs titulaires et traduits en terme d'exigences nécessaires (connaissances, aptitudes et compétences) devant aboutir à la réalisation des performances.

Pour cela, il convient d'élaborer des questionnaires et grilles d'interview adaptés pour l'institution après avoir bien entendu sensibilisé au préalable les responsables hiérarchiques sur la finalité de l'opération.

Les responsables de structures doivent être impliqués dans le processus de recensement des besoins de formation de l'institution, il faut les amener à participer à la décision

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

concernant la formation de leurs subordonnés et les informer des objectifs de la formation de la banque et des contraintes qui en résultent.

### **7.3.2. Traduction des besoins et objectifs en contenus**

Le traitement et dépouillement des résultats (entretiens et questionnaires) de la phase recensement doivent produire des informations riches et variées, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Ces informations seront traduites en programmes didactiques et pédagogiques, on y trouvera :

- Les connaissances, les aptitudes et comportements nécessaires à la maîtrise des fonctions analysées ;
- Les connaissances théoriques, aptitudes et méthodes pratiques en savoir indispensable au titulaire du poste pour réduire les écarts entre ses compétences et celles exigées par sa fonction.

C'est sur la base de ce diagnostic et l'évaluation des écarts que seront élaborés fonction par fonction, poste par poste :

- Le développement personnel (communication, conduite d'une réunion, gestion du temps, rédaction, accueil, comportement etc....) ;
- Les thèmes, matières ou contenus didactiques de formation (ex : techniques bancaires, analyses financières etc....) ;
- Les méthodes et procédures en usage dans le milieu bancaire (management bancaire) ;
- Enfin, les supports pédagogiques à utiliser (exposés magistraux, jeux de rôle, études de cas...).

La réalisation de ces travaux doit pouvoir répondre aux questions principales du plan de formation :

- Pourquoi former ?
- Comment former ?

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **7.3.3 La planification des programmes et le choix des actions**

Cette étape, dans l'élaboration du plan de formation de la banque consiste à retenir un certain nombre de choix dans la prévision des actions à réaliser sur la base d'un échéancier pluriannuel.

De toute évidence, on ne peut pas former tout le monde et en même temps et dans toutes les disciplines ; il faut donc établir un ordre de priorités :

- Des catégories de bénéficiaires (cadres, personnel technique et administratif) ;
- Des matières à enseigner (techniques, bancaires, comptabilité, informatique, droit, ressources humaines, accueil, sécurité, comportement etc....)

En ce qui concerne la population cadre, un traitement adapté doit être mis en œuvre en direction de la catégorie qui la compose :

- Banquiers ;
- Comptables ;
- Economistes ;
- Juristes ;
- Personnel technique de l'hôtel des monnaies ;
- Informaticiens ;
- Autres (sciences sociales et humaines).

En tout état de cause, on peut retenir l'option qui tendrait à privilégier une catégorie particulière de la population cible en fonction des préoccupations immédiates de l'institution. Toutefois l'option pour un tel choix nécessite de connaître d'abord :

- Le plan d'évolution de l'institution pour les 5 années à venir ;
- D'allouer un volume budgétaire conséquent et approprié ;
- La disponibilité des catégories qui doivent bénéficier des actions de formation.

Une fois que toutes ces informations seront disponibles et que la hiérarchie habilitée adhère à cette démarche, les choix qui porteront sur les différents types de formation à mettre en œuvre devront s'opérer selon la gamme variée et disponible :

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

- Formations diplômantes de longue durée ;
- Mise à niveau des nouveaux embauchés ;
- Perfectionnement de courte durée (3 à 5 jours) sur les différents produits bancaires ;
- Préparation aux concours et examens professionnels en vue de promotions futures ;
- Recyclage (compte tenu de l'obsolescence des connaissances) ;
- Training sur les postes de travail.

Pour cela, la structure chargée de la conception et de la mise en œuvre du plan de formation (DF) opte pour :

- Des cours du soir et par correspondance en vue de la préparation de formations diplômantes (CAP, BP, DES) ;
- Des formations diplômantes (PGS, PLD etc....) ;
- Des formations diplômantes auprès d'autres organismes spécialisés dans des matières comptables (expertise, comptable, CAP, BP, CED, CMTC,) ;
- Des séminaires externes auprès des organismes et institutions étrangers (Banques centrales étrangères, FMI, FMA) ;
- Des séminaires de courte durée internes et externes sur différents thèmes ;
- Des voyages d'études (rencontres scientifiques, colloque, symposiums etc....

### **7.3.4 Mise en œuvre des programmes**

Après les étapes successives de « maturation », intervient la phase opérationnelle de mise en œuvre pratique des objectifs, options et actions prévus dans le plan de formation

### **7.3.5. La sélection des populations ciblées à former et le choix des actions de formation**

A ce niveau et dans une première étape, les cadres du réseau et des structures centrales pourraient être les destinataires des actions de formation, puisqu'ils constituent la majorité des effectifs de la Banque et peuvent être plus réceptifs et motivés. Le choix devrait porter sur des séminaires de courte durée, qui seraient mieux adaptés à leurs besoins, cela par souci d'efficacité immédiate et d'égard aux contraintes d'activités de l'institution.

### **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

En effet, ces stages peuvent répondre à un certain nombre de besoins pour lesquels ils sont adaptés :

- Approfondissement dans le domaine de spécialité des stagiaires ;
- Développement personnel (communication, relations humaines, conduite de réunions, gestion du temps, style de commandement, etc. ...)
- Initiation à des techniques nouvelles ne faisant pas partie de la spécialité du bénéficiaire ;
- Initiation au management général.

Mais l'efficacité de ce type de formation sera plus accrue si d'autres actions sont envisagées, notamment :

- Les actions de recyclage et de reconversions, compte tenu, d'une part, que la majorité exerce avec des acquis (universitaires) dépassés et d'autre part, l'acquisition de nouvelles technologies et le développement de nouveaux métiers de la Banque ;
- La préparation de formations post-universitaires.

Le personnel administratif et technique en tant que personnel de soutien doit aussi bénéficier des actions de formation. En tout état de cause, la politique de formation de la Banque concerne toutes les catégories d'agents afin de permettre une rentabilité plus grande grâce à un personnel préparé et adapté aux changements, compte tenu :

- Des exigences économiques, politiques et sociales du présent et de l'avenir de notre pays.
- Des niveaux actuels de compétences par rapport aux qualifications nécessaires (développement des compétences) ;
- Des difficultés accumulées étant donné l'érosion et l'obsolescence des connaissances générales et professionnelles ;

La liste des motifs qui militent en faveur d'une politique de formation de la Banque est illimitée. Il y a donc intérêt à vaincre les réticences des uns et les résistances des autres.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **7.4. Le cahier des charges de la formation**

Il est nécessaire de rappeler que la recherche de la qualité de la formation au sein de la **BNA** implique :

- D'ancrer la formation dans le réel en l'ajustant en permanence aux préoccupations du terrain ;
- De procéder à un véritable diagnostic des besoins de transformation des pratiques ;
- De préparer les utilisateurs de la formation en créant les conditions de réceptivité optimales
- De concevoir des actions de formations en totale association avec les utilisateurs (bénéficiaires et opérationnelles).

Et l'outil le plus adapté pour ce faire est le cahier des charges formation, qui élaboré en terme de relation client fournisseur, doit constituer le descriptif :

- Des résultats attendus de chaque action de formation ;
- Des critères qui permettent de veiller à la cohérence de son déroulement ;
- Des moyens qui seront mis en œuvre pour s'assurer des résultats obtenus.

Il devra indiquer les grandes caractéristiques auxquelles répondra l'action de formation. Sa formalisation et son contenu devront être aussi précis et détaillés que les cahiers des charges établis à l'occasion d'éventuels investissements financiers et traduire concrètement le concept de formation, acte d'investissement sur les hommes.

#### **7.4.1. Le contenu du cahier des charges**

Pour être suffisamment efficient, le cahier des charges devra prendre en considération sept (7) aspects, à savoir :

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **7.4.1.1. Le rappel de la contribution attendue de la formation**

Il y aura lieu de préciser les résultats globaux à atteindre en termes de solution aux problèmes rencontrés, en positionnant la formation parmi les autres actions prévues pour le traitement de ces problèmes.

Il est à noter que les sources classiques des besoins en formation à prendre en compte sont généralement liées à :

- La réalisation d'un projet (nouveaux produits , nouvelles activités envisagées par la Banque d'Algérie) ;
- L'évolution des métiers et des emplois de la **BNA** ;
- La résolution de dysfonctionnements constatés au niveau des structures ;
- L'évolution culturelle et le développement des compétences professionnelles.

### **7.4.1.2. L'identification des paramètres d'exploitations retenus potentiellement sensibles à l'action**

Il y aura lieu de cerner les exigences de compétences liées aux situations de travail auxquelles on souhaite former la population concernée aux fins d'identifier les paramètres impliquant un gain d'amélioration potentiel (GAP) en :

- Savoir : acquisition des compétences théoriques ;
- Savoir-faire : acquisition de compétences pratiques ;
- Savoir être ou savoir agir : amélioration des comportements individuels et collectifs.

### **7.4.1.3. Description des caractéristiques de la population à former**

En référence aux emplois types, aux emplois sensibles et aux emplois cibles, il y aura lieu d'envisager une connaissance quantitative et qualitative de la composante humaine en terme de :

- Qualifications et niveaux de formation ;
- Cursus professionnel et expériences ;
- Ages et ancienneté.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Aux fins d'arrêter (éventuellement) :

- Les conditions de participations ;
- Les préalables requis.

### **7.4.1.4. Formulation opératoire des objectifs de formation**

Les objectifs de formation expriment, de façon synthétique, le comportement professionnel attendu qui doit être atteint en fin de formation et mis en œuvre dans une situation de travail.

Ils exposent les capacités que le stagiaire devrait pouvoir prouver à la fin de la formation et sont définies en termes de « être capable de... » Et donc en termes de comportements professionnels observables et mesurables.

De ce fait, ils ont un impact important sur le type d'action de formation à mettre en œuvre et notamment :

- La formation de perfectionnement ;
- La formation d'initiation ;
- La formation de maintenance ;
- La formation de promotion ;
- La formation de recyclage ;
- La formation de prévention ;
- La formation de reconversion ou de redéploiement.

### **7.4.1.5. Critères d'organisation et de perfectionnement**

Il conviendra ensuite d'envisager d'une part, l'organisation pédagogique, à savoir :

- Lieu de formation
- Formation à temps plein ou en alternance ;
- Moyens pédagogiques et matériels didactiques ;
- Stages pratiques ou non ;
- Contrainte de temps et planning de réalisation ;
- Composition des groupes ;

## Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou

---

- Aspects pratiques de réalisation (transport, restauration, hébergement).

En d'autre part, la répartition de rôles et responsabilités sur :

- Effectifs et formateurs (formations et qualifications) ;
- Le marketing interne de la formation ;
- Information ;
- Implication des hiérarchies opérationnelles ;
- L'encadrement pédagogique ;
- Participation d'intervenants membres de la banque ;
- Coopération entre formateurs externes et internes.

### 7.4.1.6. Evaluation de l'action

Il sera judicieux d'envisager un système spécifique pour contrôler la réalisation de l'action pour la mise en place d'un comité pédagogique. De même, qu'il y aura lieu de déterminer les types d'évaluations souhaités, à savoir :

- **Une évaluation pédagogique** : modalités de contrôle de l'acquisition des connaissances et savoirs ;
- **Une évaluation de satisfaction** : opinion « à chaud », sur la présentation des stagiaires, du comité pédagogique, du chef de projet, ...
- **Une évaluation des effets de la formation** : audits de conformité, d'efficacité et d'efficience de la formation ;
- **Une évaluation du transfert sur la situation de travail** : contrôle d'application des connaissances (travaux pratiques, mémoires, ...)

### 7.4.1.7. Financement de l'action

Il devient donc nécessaire de définir les modalités :

- De détermination des coûts de formation ;
- Par session ou programme
- Echéances ;

### **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

- Par journée stagiaire ;
- Par journée formateur ;
- Effectifs minimums à facturer ;
- Et de facturation et de paiement ;
- Mandatements ;
- Prévention, règlement et contentieux éventuels...

Ainsi envisagé, le cahier des charges devient un véritable contrat entre la Direction Générale des Ressources Humaines et les structures utilisatrices (fonctionnelles ou opérationnelles), définissant de manière précise les droits et obligations des parties sur la base des clauses contractuelles dont on retrouve l'équivalent dans n'importe quel marché de bien ou de service. Il servira de base de négociation avec l'organe de formation susceptible de prendre en charge l'action préconisée.

Si l'on considère que toute action de formation est un acte d'investissement, il devient dès lors nécessaire d'utiliser d'outils adéquats, déjà au niveau de la forme.

Quant au fond, c'est sur la base des cahiers des charges que les formateurs élaborent les programmes pédagogiques, des actions de formation et prévoient l'ensemble des conditions internes ou externes à la formation qui, réunis et mis sous le contrôle, permettront de maximiser les chances de réaliser les effets escomptés d'un plan ou d'une action de formation.

Le plan d'action de la Banque d'Algérie est la traduction concrète de ces cahiers des charges. Il est déterminé conformément à un processus défini à travers les éléments suivants :

- Les phases de travail et leur contenu ;
- Les intervenants ;
- L'échéancier de travail.

### **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Quatre (4) phases de travail sont prévues pour la préparation du plan de formation :

- L'élaboration des cahiers des charges par action envisagée ;
- L'amélioration, la validation et l'arbitrage au niveau des directions générales ;
- L'élaboration du plan de formation de la **BNA** et sa transmission pour avis au partenaire social ;
- L'adoption du plan de formation par la direction de la banque.

Toutes ces phases de travail seront parachevées par le processus de contractualisation des plans de formation avec les structures de formation. Ce processus a pour objectifs d'assurer un maximum d'efficacité et de suivi de la mise en œuvre des plans de formation par direction générale.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **Section 02 : Analyse des besoins en formation et élaboration du plan de formation.**

L'analyse et l'élaboration de formation au niveau de la BNA est effectuée par le responsable de la formation du département des ressources humaines.

#### **1. Identification et analyse des besoins en formation**

La formation est un ensemble d'actions qui permettent d'élever le niveau de culture générale, professionnelle et technique d'un individu.

Certaines entreprises proposent des formations sans tenir compte des besoins réels, il est important de déterminer les besoins afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'organisation et la résolution d'un problème particulier. C'est d'ailleurs le cas de la Banque Nationale d'Algérie.

##### **1.1. Identification des besoins**

Le service ressources humaines a suivi des procédures propres à la BNA Pour l'identification des besoins en formation, Les besoins sont recensés en partenariat avec les responsables des départements sur la base :

- D'une demande individuelle du travailleur.
- Des objectifs de la banque ;
- D'un constat des responsables des départements ;

Ces besoins doivent répondre aux soucis d'améliorer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être des salariés.

Ils sont identifiés à partir d'une fiche d'expression des besoins que les responsables des sections doivent compléter afin de démontrer leurs lacunes et les responsables des départements les communiquent au responsable du personnel pour analyse et consolidation.

L'identification des besoins ne se limite pas seulement à cette méthode mais elle repose aussi sur les besoins de l'année précédente qui n'ont pas été réalisés.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **1.2. L'analyse des besoins**

Pour entamer le processus d'analyse des besoins, il est nécessaire de procéder à une étude du bilan de formation de l'année précédente, pour être au courant des différentes actions de formation, qui ont été effectuées.

L'analyse des besoins, débute en informant les départements, par un courrier portant expression de besoins en formation, ce dernier comporte une liste d'agents à former.

Le responsable des ressources humaines prendra en charge les demandes et les vœux exprimés par les différents départements, et procédera à une analyse, une étude, ainsi qu'un contrôle, pour qu'il puisse consolider les plans de formation des départements et valider le plan de formation de la banque en général, et puis le transmettre au comité de participation, dans les délais de 15 jours, mais l'avis de ce dernier n'est pas pris en considération.

Enfin, après les délibérations du comité, et après avoir étudié les différentes demandes et souhaits exprimés par les départements, le responsable de ressources humaines, mettra en exécution le plan de formation.

## **2. Les types de formation assurés par la Banque Nationale d'Algérie**

Au sein de la **BNA**, les types de formation sont variés :

### **2.1. La formation spécialisée**

Cette formation vise à l'acquisition des qualifications, ainsi que les nouvelles connaissances permettant aux employés ou futures employés, d'accomplir leurs tâches efficacement, et de répondre aux exigences de toute nature nécessaire pour la maîtrise d'un poste de travail déterminé. On trouve deux types de formation spécialisé à la **BNA**.

### **2.2. La formation des cadres de la banque**

Ce sont des employés recrutés de l'extérieur avec une licence (licence universitaire) et sans expérience ils sont recrutés pour occuper un poste de responsabilité, c'est une formation qui dure généralement de **6** à **9** mois, cette dernier est assuré au niveau de la direction de la formation qui se trouve à Oued Semar. A la fin de la formation le stagiaire revient équipé d'un bulletin ou un bilan final.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **2.3. La formation conventionnelle**

La Banque Nationale d'Algérie travaille en collaboration avec plusieurs écoles spécialisées dans la formation bancaire tel que l'**E.S.C.C.I**, l'**E.S.G**, **SIBF**, Seuls les employés ayant une ancienneté à la banque peuvent bénéficier de cette formation.

Cette formation est souvent assurée à la Société inter bancaire de formation (**SIBF**) qui est une structure située à Alger elle a été créée par l'ensemble des banques algériennes (**BDL, BNA, BADR, BEA, CPA, CNEP**) toutes ces banques approuvées chaque année des conventions avec cette école, l'employé est pris en charge durant toute la période de formation, ce dernier signe à son tour un contrat d'engagement et en cas de renoncement ou contrainte aux règles et obligations du contrat il sera obligé de rembourser la banque.

La **SIBF** assure trois cycles de formation qui sont :

- Le cycle initial ;
- Le cycle intermédiaire ;
- Le cycle supérieur.

La durée de formation diffère d'une spécialité à une autre.

À la fin de cette formation le stagiaire ou bien l'employé revient avec un brevet ou un certificat ou bien une attestation cela dépend de l'organisme formateur et de la spécialité de la formation.

### **2.4. La formation sur le tas**

La formation sur le tas ou formation continue est celle assurée quotidiennement, au poste de travail par le responsable, maîtrise et cadres, au profit des travailleurs mis sous leur responsabilité hiérarchique.

La formation sur le tas présente un double intérêt pour la banque, elle permet d'assurer d'une façon économique une polyvalence voire une préparation à l'occupation d'autres postes de travail.

### **2.5. Les séminaires**

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'informations et d'expériences sur un sujet cohérent. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport à l'état pratique dans le domaine considéré. L'objectif de ces formations est d'améliorer la

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

qualification actuelle par un apport conceptuel-nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire, savoir être. A la fin des salariés reviennent avec des attestations.

### **2.6. La formation à l'étranger**

Sur la base des rapports de participants, et de la contribution de ces formations a la réalisation des objectifs, les structures de formation de la banque doivent procéder régulièrement a une évaluation des programmes, des méthodes pédagogiques et des formateurs des centres de formation étrangers et informeront la Direction Ressources Humaines des résultats.

Les rapports avec les centres de formation à l'étranger doivent être gérés par des conventions. Ces centres doivent être agréés par les autorités éducatives de leur pays et jouir d'une réputation pédagogique confirmée. Une liste des centres agréés par l'entreprise sera publiée régulièrement par la Direction Ressources Humaines.

Le recours à l'envoi en Formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les domaines de formations choisis ne sont pas disponibles en Algérie, ou dans des domaines bien déterminés tels que le Management et le Technique, dans le cadre de la rénovation des équipements de production, ainsi que d'autres formations spécifiques. Il est alors fait obligation aux participants à ces formations de faire un rétablissement et/ou une terminaison de ces formations par des conférences ou des Sessions de formation. De même l'original de la documentation doit être remis à la structure Ressources Humaines qui leur fournira une copie.

## **3. Mode de Formation**

On distingue deux (2) modes de formation à la banque nationale d'Algérie :

### **3.1. La formation interne**

Cette formation consiste à mettre en œuvre les actions de formation, par une entreprise au profit de son personnel, en utilisant ses propres moyens et visant la maîtrise directe de son organisation pédagogique, et de son déroulement matériel.

La **BNA**, met à la disposition des usages des différents moyens matériels : une salle de conférence, ainsi que des moyens humains qui sont des intervenants internes, qui contribuent avec leurs capacités, et leurs qualifications nécessaires pour exercice de leurs postes.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Le seul désavantage qui empêche la **BNA**, d'augmenter et d'améliorer ses actions de formation, est que la banque n'est pas dotée d'un centre de formation spécifique pour ses actions de formation.

### **3.2. La formation externe**

Cette formation consiste, à mettre en œuvre des actions de formation par une banque au profit de son personnel, en utilisant les moyens matériels et humains d'un organisme extérieur.

La **BNA**, privilège cette formule parce qu'elle n'est pas en mesure d'assurer certaines formations, en l'absence d'un centre de formation qui puisse répondre à ses exigences et ses besoins en formation.

## **4. L'élaboration du plan de formation**

Après avoir analysé et identifié les besoins en formation essentiels et prioritaires au regard de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, le responsable de la formation commence à préparer et construire le plan de formation.

D'après la **BNA**, le plan de formation est un document qui permet de recenser, de consolider et de planifier l'ensemble des besoins de formation consentie au niveau de l'entreprise et les moyens délibérés pour leurs satisfactions (budget, effectifs, organisme et évaluation).

### **4.1. L'élaboration du projet du plan de formation**

A la fin de chaque année, le responsable de la formation élabore un projet de plan de formation sur la base des actions non réalisées au cours de l'année écoulées et sur la base des besoins exprimés par les différentes structures pour l'année suivante.

Ce projet de plan de formation est transmis au directeur du département pour étude et analyse. Après accord et consolidation du directeur, le projet de plan de formation est soumis à un débat concernant le dossier de formation et ce en collaboration avec le directeur, afin d'affirmer les actions de formation à mettre en exécution d'une part, et fixer le montant de ces actions d'autre part.

Le dossier est transmis ensuite au directeur général qui donnera son accord final pour la mise en œuvre du plan de formation.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **4.2. La mise en œuvre du plan de formation**

Les responsables du personnel des départements sont chargés de la mise en œuvre et de la concrétisation du plan de formation. Il faudra donc prévoir l'enveloppe budgétaire nécessaire à sa réalisation et de connaître :

- L'organisme formateur pour chaque action retenue ;
- Les conditions de prise en charge ;
- Les objectifs retenus ;
- La durée et périodicité de toutes les actions retenues.

### **4.3. Le financement de la formation**

Le financement des actions de formation en banque est assuré par le directeur général par le biais de la prévision budgétaire que font les responsables de la formation.

Le budget prévisionnel de la formation est établi par les chargés de la formation sur la base des données du plan de formation de l'année écoulé.

## **5. Opération d'évaluation de la formation**

*« La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie oblige désormais tout dispensateur de formation (entreprise ou prestataire externe) à remettre au stagiaire une attestation de formation précisant les objectifs, la nature et la durée de l'action, ainsi que les résultats de l'évaluation des acquis de la formation. » (Art.6353-1 du code du travail français )<sup>3</sup>*

L'évaluation de la formation au niveau de la **B.N.A** est effectuée par le responsable de la formation du département des ressources humaines.

## **6. Méthodes d'évaluation**

A la **BNA**, on utilise deux méthodes pour évaluer, et décélérer le bon candidat à la formation :

---

<sup>3</sup> Par POTTIEZ Jonathan. Le grand livre de la Formation, Dunod, Paris, 2012, p237

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **6.1. Le questionnaire**

Le questionnaire, est une séquence logique et organisée sous forme de questions soumises aux individus interrogés.

Il sert à comparer le profil de chaque candidat à la définition du poste à pouvoir. En effet, partir des points forts, et des points faibles, les aptitudes et les capacités des candidats, il sera plus facile de choisir le candidat correspondant au besoin de l'entreprise.

Le questionnaire a plusieurs avantages, parmi eux :

- Les renseignements sont faciles à résumer et à analyser.
- Coût plus cher ;
- Atteindre plusieurs individus en peu de temps ;
- Favoriser une réponse sans contrainte ou gêne ;

Il a pour mission, d'atteindre les deux objectifs suivants :

- **Mieux orienté**

Le bon candidat n'est pas le même selon l'entreprise, le poste, le secteur d'activité, les outils de l'entreprise s'adaptent aux besoins propres des candidats.

- **Mieux évalué**

Les résultats des tests permettent à l'évaluateur d'aller plus loin et plus vite dans la connaissance du candidat.

Ils lui dévoilent les domaines à creuser, les zones d'ombres à explorer, les points forts à observer.

A partir d'une étude réalisée sur la population en place, et compte tenu de la nature du poste, et la culture de l'entreprise.

Enfin le questionnaire permet d'allier une mesure quantitative, ainsi qu'un conseil qualitatif pour couvrir la subjectivité de jugement humain et augmenter la pertinence du diagnostic.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **6.2. L'observation directe**

A la BNA, le responsable de la formation entreprend des contrôles et des inspections inopinées sur le terrain, pour inspecter et observer des lacunes (le dysfonctionnement et le non application) de la part des agents formés, l'évaluation de l'efficacité des actions de formation est exigée.

## **7. Le suivi de la formation**

Toute formation (spécialisée sur le tas, à l'étranger) doit faire l'objet d'évaluation et de suivi pendant son déroulement, à la fin de la période prévue et après une période d'activité au poste de travail.

### **7.1. La formation Pendant son déroulement**

Pendant le déroulement de la formation, un suivi régulier est exigé des responsables du personnel, leur permettant de contrôler la discipline, la mise en œuvre du programme de formation et les résultats périodiques obtenus par leurs agents mis en formation.

A cet effet, la périodicité et les éléments de ce suivi doivent figurer sur les conventions de formation engagées avec les organismes de formation.

Les éléments d'appréciation du travail mis en formation doivent être transmis au responsable du personnel, par l'organisme formateur, précisant ce qui suit :

- Note obtenue (fiche de notation).
- Comportement et discipline ;
- Assiduité de l'agent (fiche de présence) ;
- Degré d'assimilation théorique et pratique (teste de contrôle) ;

### **7.2. Issue de la formation**

A l'issue de la période de formation, il est exigé de l'organisme formateur une attestation de stage et un relevé de notes obtenues par chaque agent durant son cycle de formation.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Les attestations de stages et les relevés de notes des agents concernés sont remis par l'organisme formateur au responsable du personnel.

Une copie de ces documents est versée dans les dossiers administratifs des agents.

- L'attestation de stage comporte les indications suivantes :
- L'identité complète du travailleur ;
- La nature du stage accompli ;
- La durée, en heures du stage accompli ;
- La (es) matière (s) enseignées (s) ;
- Les notes de fin de stage et l'appréciation du jury d'examen de fin de stage ;
- Le lieu de la date de délivrance de l'attestation.
- La date et le lieu du stage accompli.

La validation d'une attestation de stage a pour but de déterminer le niveau de qualification professionnelle du travailleur.

### **8. Le bilan de formation**

A la fin de l'année les responsables du personnel établissent un bilan annuel de formation et le transmettent à la direction des ressources humaines pour étude de synthèse.

Le bilan est un document comptable qui permet de décrire la situation de la formation à une date donnée et mesurer son résultat. Il a pour but de permettre aux responsables de la formation d'enregistrer dans le plus grand détail les objectifs retenus par chaque action de formation et d'étudier les actions prévues, celles qui sont réalisées et celles non réalisées.

Le bilan de la formation se divise en deux (02) catégories :

#### **8.1. Le bilan qualitatif**

Il comprend le résultat de la formation du point de vue de la qualité et de l'efficacité des actions de formations dont on trouve :

- Thème de l'action de formation ;
- Le taux d'atteinte des objectifs (bien, assez bien, moyen, nul).
- Élément d'appréciation.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **8.2. Le bilan quantitatif**

C'est un bilan chiffré des actions de formations réalisé durant un exercice. Il comprend le nombre d'agents formés, les nombres d'actions réalisées, les coûts des formations.

## **9. Illustration**

Pour envoyer une personne en formation au sein de la **BNA** nous allons opter à l'étude de cas.

### **9.1. Le recrutement du salarié**

Mr Aghiles est recruté pour exercer la fonction de REDACTEUR N°02, qui est classé en 02 SECTION 10, d'un salaire de 22.900.00 da plus les avantages pour une durée indéterminée. (Voir Annexe 01).

### **9.2. La mise en formation du salarié**

#### **9.2.1. La formation professionnelle spécialisée**

Avant sa confirmation, le travailleur est soumis à une période d'essaye de douze (12) mois.

Cette période ne soustrait aucunement l'agent à honorer les clauses du contrat, et notamment son article 06 en cas de rupture. (Voir Annexe 02).

L'objectif de cette formation est d'acquérir la maîtrise des tâches inhérente au poste qu'il doit occuper.

Après la confirmation de la formation, Mr Aghiles à réintégrer son poste d'origine en date du 29.12.2010 avec son maintien de fonction REDACTEUR N°02. (Voir Annexe 03).

#### **9.2.2. La formation promotion**

Outre la formation spécialisée, est suite à l'engagement professionnel, les compétences, le dynamisme dont a fait preuve Mr Aghiles dont le but de l'obtention d'un Certificat Préparatoire aux Etudes Supérieur de Banque. (Voir Annexe 04).

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **9.3. L'apport de formation par apport à l'évolution du salarié et la performance de l'organisme**

#### **9.3.1. Par rapport à l'évolution du salarié**

Les performances suivies par Mr Aghiles lui ont permis d'évoluer dans sa carrière professionnelle c'est-à-dire de passer ses examens écrit au sein de l'Institut de Formation Bancaire, d'après avoir reçu ses résultats le **01.12.2013** et **06.08.2014** (Voir Annexe **05**).

Cette performance lui a permis d'obtenir une attestation pour son succès aux épreuves écrites qui se sont dérouler en juin 2014.

A la fin de ses examens lui a permis d'obtenir un diplôme d'Etudes Supérieurs de Banque le **21** janvier **2017** au sein de l'Institut de la Formation Bancaire (IFB), avec une mention passable (Voire Annexe **06**)

#### **9.3.2. Par rapport à l'évolution de l'organisme**

- Augmenter sa productivité et améliorer la qualité de service rendu à la clientèle grâce à des salariés qualifiés et motivés.
- Fidéliser les salariés en reconnaissant la qualification obtenue, dans la grille de classification des conventions collectives du secteur.
- Valoriser et améliorer l'image de l'entreprise en prouvant les compétences de ses salariés.

### **9.4. Changement de situation professionnelle**

Le **24.02.2015** sur la base de décision Mr Aghiles fut nommé chef de service DRE « moyens matériels » en classe : 3 Section : **10** Echel. : **03 P.B.I** : **18**. (Voir annexe **07**).

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi-Ouzou**

---

Durant notre passage au sein de la BNA nous avons déceler quelques observations que nous allons citer :

- Nous remarquons que la BNA fait confiance aux jeunes personnes, car la moyenne d'âge est de 41ans, et que la majorité de ses salariés ont poursuivis des études universitaires.
- Nous percevons aussi que tous les employés de la BNA qui ont été recruté ont bénéficié d'une formation avant d'entamer leur travail.
- Nous remarquons que la formation des employés de la BNA fait partie relativement des listes de priorités de l'entreprise, vu la régularité des formations proposées aux salariés chaque année. Notons que la décision concernant la formation des employés de la BNA est centralisée.
- Bien que la BNA procède à l'évaluation de ses salariés après chaque formation par deux (2) méthode : le questionnaire et l'observation direct.
- On observe un manque d'informations au sujet des actions de formations programmées ou à programmer quant à leurs objectifs et leurs déroulements, leurs impacts sur la situation socioprofessionnelle des employées, car les actions de formation se font selon les besoins de l'entreprise en formation qui est élaborés et effectué par le responsable de formation.
- Nous remarquons que le département crédit est le plus concerné par les actions de formations.
- On constate aussi que la majorité des employés pensent que la formation est un facteur de motivation et un moyen de faciliter l'accomplissement des tâches par rapport à leurs postes occupés. Et que ces salariés s'impliquent pas vraiment dans leurs formations.
- Les salariés de la BNA peuvent avoir envie d'évoluer. Pour y parvenir, ils vont devoir se former. Même si cette formation est souvent vue comme un cout pour l'entreprise, la BNA a peut-être tout à gagner en misant sur la formation.
- Absences de services / départements qui assure la formation à l'intérieur de la Banque National d'Algérie, au niveau de chaque wilaya.

## **Chapitre III : L'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régional de la BNA Tizi-Ouzou**

---

### **Conclusion**

Au cours de notre travail au sein de la Banque National d'Algérie, nous avons pu comprendre comment la BNA élabore sa politique de formation, et qu'elle est sa place dans la gestion des ressources humaines, et on a pu saisir l'importance de la détermination des besoins en formation afin de corriger les dysfonctionnements et de maximiser la performance de l'organisation, ainsi comment elle procède à l'évaluation de ses actions de formation. L'objectif de l'évaluation est de mieux orienté et évaluer les connaissances du candidat et l'efficacité de l'action de formation.

Enfin, en se référant aux procédures d'évaluations des activités des employés, nous avons relevé quelques observations et insuffisances qui peuvent nuire, et impacter négativement sur le rendement et l'efficacité des politiques ressources humaines, ainsi que sur le fonctionnement de l'entreprise. A cet égard nous avons émis des recommandations afin de les corrigés.



**Conclusion**

**Générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

Au temps d'un management moderne et des économies interdépendantes, le développement des connaissances et l'évolution permanente des technologies, exigent au RH des compétences actualisées qui devront lui permettre de faire face aux mutations qui s'opèrent en permanence, tant à l'échelle national qu'international.

A ce titre, la formation dans les entreprises modernes et performantes, est devenue un instrument privilégié de valorisation des ressources humaines. Elle constitue le passage obligatoire de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers des entreprises.

Pour bien mener une action de formation l'entreprise doit se baser sur une bonne définition de la politique de formation.

En effet, il est temps d'élaborer une véritable stratégie de formation qui sache répondre aux besoins et aux attentes des responsables et du personnel de l'institution. La formation constitue un moyen et une garantie qui peuvent permettre d'atteindre ses objectifs grâce à une gestion efficace et un personnel compétent.

L'objectif de ce modeste travail de recherche, est de décrire une démarche rationnelle dans l'élaboration d'une véritable politique de formation de l'institution, les outils et les moyens qui permettent l'évaluation de la formation et essayer par ailleurs, de bousculer les attitudes et les comportement des différents acteurs concernés pour susciter ou accélérer une prise de conscience, La définition d'une politique de formation et sa mise en œuvre en ingénierie de formation, signifie que la formation doit être bien pensée et bien conduite.

L'ingénierie de formation est bien un ensemble de moyens, de services associés au développement de la formation. Cette dernière elle est au service du développement humain dans les organisations.

La Banque Nationale d'Algérie objet de notre étude, consacre des efforts jugés importants au profit de ses ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de

## Conclusion générale

---

préoccupation majeure, elle poursuit ainsi un processus continu de développement des compétences et qualifications.

Les résultats de notre recherche au sein de la Banque Nationale d'Algérie nous ont permis d'avoir une idée sur l'évaluation de la formation, cette évaluation dispensée au personnel est un facteur de développement des compétences, et la répercussion sur l'institution ne peut être que plus bénéfique. Mais pour une meilleure performance. Le système d'évaluation doit être perfectionné.

Ainsi, les objectifs de départ ont été atteints, il s'agit de dire que la formation et son évaluation au sein de l'institution met en valeur les aspects liés au comportement humain. Bien que la BNA procède à l'évaluation de ses salariés dans chaque formation par deux méthodes : premièrement le questionnaire soumis aux individus interrogés qui est une séquence logique et organisée. Il sert à comparer le profil de chaque candidat à la définition du poste à pourvoir, il a pour mission de mieux orienter et évaluer les employés. Deuxièmement l'observation directe par des contrôles, des inspections inopinées pouvant mener à détecter d'éventuelles lacunes des agents formés sur le terrain.

Enfin, nous espérons que cette étude pourra contribuer au développement de la fonction formation, et qu'elle pourra ouvrir la voie à d'autres recherches plus fructueuses et plus riches dans le domaine du développement des ressources humaines.



# **Bibliographie**

## **Bibliographie**

- 1) ARDOUN, Thierry, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2ème Éditions, Dunod, paris.
- 2) ARDOUIN Thierry : L'ingénierie de formation pour l'entreprise, Éditions Dunod, Paris.
- 3) BALICCO Christian, les Méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, Organisation, 1999.
- 4) BENRAOUANE Sid Ahmed, le management des ressources humaines, Etude des concepts.
- 5) CARRÉ Emmanuel, le grand livre de la formation, Dunod, Paris, 2012.
- 6) CITEAU Jean pierre, gestion des ressources humaines, 4ème Éditions Armand colin, paris, 2002.
- 7) COLETTE Charles et autre, la formation dans l'entreprise, 1ère Éditions, Delmas, paris.
- 8) COHEN Annik, toute la fonction ressource humaines, Éditions Dunod, paris.
- 9) GUITTET André, développer les compétences, 2ème Éditions, Editions USF, paris, 1998.
- 10) GUERRERO Sylvie, les Outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH, Dunod, 2009.
- 11) HONORÉ, Bernard, Pour une pratique de la formation, La réflexion sur les pratiques, Paris.
- 12) MEIGNANT Alain, manager la formation, Éditions Liaison, 1997.
- 13) MERCURE Daniel, HARRICAN baya, SEGHIR Smail, STEENHAUT André, Culture et gestion en Algérie, Harmattan et Paris, Éditions L'harmattan, 1997.
- 14) PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, Éditions Dunod. Paris, 2006.
- 15) PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion du personnel, Éditions Vuibert, Paris.
- 16) PERETTI Jean-Marie : *Gestion des ressources humaines*, Éditions Vuibert Entreprise Paris.
- 17) POTTIEZ Jonathan, Le grand livre de la Formation, Dunod, Paris, 2012.

- 18) SEIKOU Lakhdar ; PERETTI Jean-Marie, « Passion ressources humaine dans le contexte de la mondialisation des marchés ». Éditions les 4Linc.
- 19) SEIKOU, BLONDIN, PERETTI et autres : « *Gestion des ressources humaines* », Éditions Debock Université, Bruxelles, 2001.
- 20) SOYER, JACQUE, fonction formation, Éditions d'organisations, 2ème Éditions 2003, paris.
- 21) VIALLET François, l'ingénierie de formation, les Éditions d'organisation.1996.
- 22) VATIER Raymond, SEKIOU Lakhdar et autres, gestion des ressources humaines, Éditions Boeck, Université Bruxelles,1993.

### **Autres documents**

- 1) Article 19 de la convention collective de la BNA
- 2) Ordonnance n°66-155 du 08.06.1966-JORA du 14.06.66 (AMMOUR Benhlma système bancaire, Edition DAHLAB.

### **Mémoires et synthèses**

- 1) BELGHANAMI Wassila Nadjat, synthèse (la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise) 2014, p91, p92
- 2) RAHLI Meriem et HANCHI Amel, Mémoire sur : l'évaluation des effets de la formation, entre ambition et pratiques par institut supérieur de gestion Tunis-Maitrise 2007. Source : [www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm](http://www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm) consultée le 17/10/2019

### **Les sites WEB**

- 1) [www.formationdupersonnel.fr](http://www.formationdupersonnel.fr)
- 2) [www.Formationdupersonnel.fr](http://www.Formationdupersonnel.fr) transformation digital organisme de formation réussissez votre révolution numérique (digitale)
- 3) [www.memoireonline.com/Evaluation des effets de la formation : entre ambition et pratiques.](http://www.memoireonline.com/Evaluation%20des%20effets%20de%20la%20formation%20:%20entre%20ambition%20et%20pratiques.)
- 4) <https://alliance-sciences-societe.fr/limportance-de-la-formation-au-sein-duneentreprise/https://www.formation-ideale.com/formation-professionnelle-continueconstruire-plan-formation-5-etapes/13/>
- 5) <http://www.bna.dz/index.php/fr/a-propos-de-la-bna/organigramme.html> 6) <http://www.bna.dz/index.php/fr/a-propos-de-labna/organigramme.html>



**Listes des tableaux,  
schémas et graphiques**

## **Liste des tableaux**

<b>Tableau 01</b> : Les deux logiques de formation (Jouvenel et Masingue, 1995).....	18
<b>Tableau 02</b> : Evolution des formations par catégories socioprofessionnelles.....	69
<b>Tableau 03</b> : Evaluation du nombre de jours de formations suivies par le Personnel de la BNA. ....	70
<b>Tableau 04</b> : Evolution du nombre de participants par thème.....	71
<b>Tableau 05</b> : Evolution par formation diplômante. ....	71

## **Liste des schémas**

<b>Schéma 01</b> : Les cinq niveaux de décision au niveau de la BNA. ....	53
<b>Schéma 02</b> : L'organigramme de la BNA. ....	54
<b>Schéma 03</b> : Organigramme de la direction de la formation. ....	61
<b>Schéma 04</b> : Les étapes d'élaboration du plan de formation de la Banque. ....	76

## **Liste des graphiques**

**Graphique 01** : Evolution par catégories socio-professionnelles toutes formations

Confondues ..... 69

**Graphique 02** : Evaluation du nombre de jours de formations suivies par le personnel de la banque d'Algérie. .... 70

**Graphique 03** : Evolution par formation diplômantes. .... 72

# **Annexes**

# Annexe 01

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE  
DRE TIZI-OUZOU 183

CONTRAT DE TRAVAIL  
A DUREE INDETERMINEE

ENTRE/

D'une part, la BANQUE NATIONALE D'ALGERIE, société par actions au Capital actuel de Quatorze Milliards et six cent millions de Dinars Algériens (DA 14.600.000.000), dont le siège est sis à Alger, 8 Boulevard ERNESTO « CHE » GUEVARA, ci-après désigné « la Banque », est représentée par Monsieur BELKACEM CHADANE DIRECTEUR DU RESEAU DE TIZI OUZOU 183.

ET/

D'autre part,

M/ *[Signature]*  
Né le 07/11/15. A ALGER.

Demeurant : et ci-après désigné « le Travailleur ».

Il a été convenu ce qui suit :

## I- OBJET ET DUREE DE CONTRAT

### ARTICLE 1/

Le présent contrat a pour objet de fixer les dispositions afférentes à la relation de travail entre les parties sus-désignées.

### ARTICLE 2/

Le travailleur est recruté pour exercer les fonctions de / REDACTEUR N2

Classification : CLASSE 02 SECTION 10

Salaire de Base : 22 900.00 PLUS AVANTAGES

Affectation : D.R.E. DE TIZI OUZOU 183.

Lieu de travail : TIZI OUZOU

Et ce, à temps complet et aux horaires en vigueur au sein de la Banque.

## Annexe 02

### ARTICLE 3/

Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée.

### II- CONFIRMATION

#### ARTICLE 4/

Avant sa confirmation, le travailleur est soumis à une période d'essai de : douze (12) mois. Cette période ne soustrait aucunement l'agent à honorer les clauses du contrat, et notamment son article 06 en cas de rupture.

### III- LES DROITS ET OBLIGATIONS DU TRAVAILLEUR

#### ARTICLE 5/

Le travailleur a les droits et les obligations découlant des lois et règlements en vigueur, et des conventions et/ou accords collectifs auxquels la Banque est partie.

#### ARTICLE 6/

Dès la signature du présent contrat, le travailleur s'engage à :

- Adhérer à l'ensemble des dispositions afférentes aux conditions générales de travail au sein de la Banque, telles que découlant des conventions et/ou accords auxquels elle est partie prenante, et dont il est informé,
- Observer les prescriptions du Règlement Intérieur de la Banque mis à sa disposition,
- Respecter les normes quantitatives et qualitatives de travail au sein de la Banque.

### IV- REMUNERATION

#### ARTICLE 7/

La rémunération convenue est fixée en annexe au présent contrat sur l'imprimé modèle « ST 199 ».

# Annexe 03

D.R.E DE TIZI OUZOU 183  
D.G.A.B

TIZI OUZOU 29/12/2010

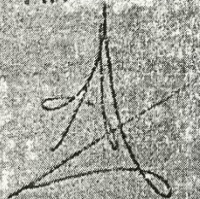
## PROCES VERBAL D'INSTALLATION

L'an deux mil dix et le vingt neuf du mois de décembre, Il a été  
procédé à l'installation au sein de la D.R.E 183/D.G.A.B.

Nom : Mr. ~~AGHILES~~  
Prénoms : ~~AGHILES~~ **AGHILES**  
Fonction : **REDACTEUR N2**

Conformément à la Lettre de la D.P.R.S.DU 06/01/2011ref.WA

L'INTÉRESSÉ  
Mr.



LE DIRECTEUR DU RESEAU



# Annexe 04



## معهد التكوين المصرفي Institut de la Formation Bancaire

DEF - CS - N° 07/2012

Algérie le 08 Juin 2012

### ATTESTATION

Le Directeur des Formations Diplômantes de l'Institut de la Formation Bancaire, Soussigné, atteste que :

Monsieur *[Signature]*  
Né le 07 novembre 1987 à Alger

A obtenu le Certificat Préparatoire aux Etudes Supérieures de Banque, session de juin 2012.

Cette attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit. *[Signature]*

P/le Directeur des Formations Diplômantes

# Annexe 05



معهد التكوين المصرفي  
Institut de la Formation Bancaire

DFD-CS-N 111 13

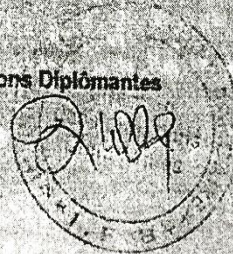
DFD/01/12/2013

## Relevé de notes

Nom et prénom :   
 Matricule : D5430   
 Banque : D.N.A   
 Cycle : DES Banque 1A   
 Année Scolaire : 2012-2013

Matière	Evaluation				Note		Moyenne matière
	Note 1	c	Note 2	c	examen	c	
ECONOMIE INTERNATIONALE	14.00	1	13.50	1	4.50	2	9.13
DROIT COMMERCIAL ET BANCAIRE	12.00	1	0.00	1	9.00	2	9.75
ANALYSE FINANCIERE ENTREPRISE	13.00	1	13.00	1	7.00	3	9.40
INTRO.A BNQ DES PARTICULIERS	9.50	1	12.00	1	9.00	2	9.75
COMMERCE EXTERIEUR	11.00	1	10.00	1	3.00	3	8.40
FISCALITE					11.00	1	11.00
COMMUNICATION ET NEGOCIATION	15.00	1	15.00	1	11.00	2	13.25
CONTROLE DE GESTION					10.00	1	10.00
Moyenne Générale:							10.96
Sanction :					Admis (c)		

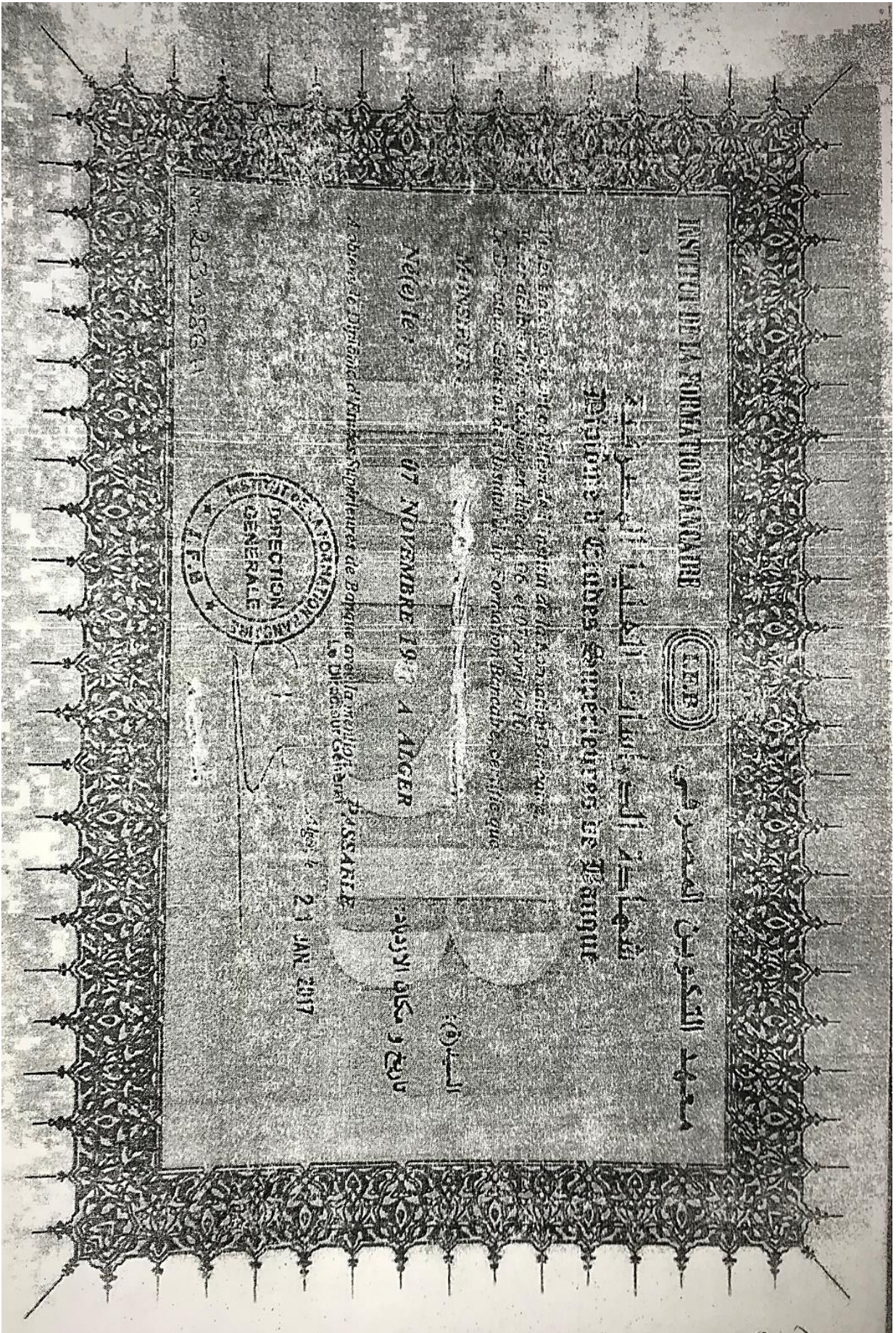
P/Le Directeur des Formations Diplômantes



Ce relevé est délivré en un (01) seul exemplaire.

SOCIETE CIVILE AU CAPITAL SOCIAL DE 300.000.000 DA  
 SIEGE SOCIAL : 15, RUE DU LANGUEDOC - AIR DE FRANCE - BOUZAREAH - ALGER  
 TEL : 021.94.24.09 - 021.94.16.40 FAX : 021.94.13.37 - 021.94.14.88

ANEXE N° 111



# Annexe 07

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE  
D.R.E DE TIZI OUZOU 183  
D.G.A.B

TIZI OUZOU LE 24/02/2015

Monsieur

CHEF DE SERVICE D.R.E. (Moyens Matériels)

**OBJET** : - CHANGEMENT DE VOTRE SITUATION  
PROFESSIONNELLE.

Monsieur,

Conformément à la décision du comité de sélection du 22/02/2015 (circulaire N° 2035 du 05/03/2013, il a été décidé de modifier votre situation professionnelle comme suit et ce, à compter du 22/02/2015.

Et vous êtes soumis à une période d'essai d'une année à compter de la date de nomination

Qualité : chef de service D.R.E. « Moyens Matériels »

En conséquence, votre situation catégorielle est modifiée comme suit :  
Classe : 3 Section : 10 Echel. : 03 P.B.I. : 18

Salaire de base : 49.700,00 DA

Nous souhaitons que cette nouvelle situation vous stimule davantage.

Copie : - DPRS 145



# **Table Des Matières**

## **Table des matières**

<b>Remerciements .....</b>	<b>I</b>
<b>Dédicaces .....</b>	<b>II</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des Abréviations .....</b>	<b>IV</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : La place de l'évaluation de la formation dans la gestion des ressources humaines</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>05</b>
<b>Section 01 : cadre théorique relatif à la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>06</b>
<b>1.Définition de la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>06</b>
<b>2.Evolution de gestion des ressources humaines .....</b>	<b>06</b>
2.1. Evolution et historiques de la GRH dans le monde.....	06
2.1.1. L'émergence de la fonction 1850-1944 .....	06
2.1.2. L'essor de la fonction 1945-1990.....	07
2.1.3. La valorisation de la fonction depuis 1990 .....	08
2.2. L'évolution historique de la GRH en Algérie .....	09
2.2.1. Les années 1960 .....	09
2.2.2. Les années 1970 .....	09
2.2.3. Les années 1980 .....	09
2.2.4. Les années 1990 .....	10
2.2.5. La situation actuelle, de 2000 à nos jours .....	10
<b>3. Les fondements de la gestion des ressources humaines en Algérie.....</b>	<b>10</b>
3.1. Les formes d'orientation au travail .....	11
3.2. Les facteurs de motivation .....	11
3.3. Les facteurs de satisfaction au travail.....	12
<b>4. Objectifs et activités de la gestion ressources humaines .....</b>	<b>12</b>
4.1. Objectifs de les gestion ressources humaines .....	12
4.1.1. Choisir. Conserver et qualifier les hommes dont l'organisation a besoin.....	13

4.1.2. Aider à un travail collectif efficace et créateur .....	13
4.1.3. Faire une place aux enjeux et au développement personnel de chacun .....	13
4.2. Les activités de la GRH .....	13
4.2.1. La gestion prévisionnelle .....	13
4.2.2. Le recrutement.....	14
4.2.3. La rémunération .....	14
4.2.4. La formation .....	15
4.2.5. La gestion des carrières .....	15
4.2.6. L'évaluation de la performance du personnel .....	15
<b>Section 02 : L'évaluation de la formation en GRH .....</b>	<b>16</b>
<b>1. Décision de former et évaluation .....</b>	<b>16</b>
1.1. Investissement en formation et évaluation .....	16
1.2. Les deux logiques en formation .....	17
<b>2. Définition de l'évaluation .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Les buts de l'évaluation .....</b>	<b>19</b>
<b>4. Les types d'évaluation.....</b>	<b>20</b>
4.1. Le pseudo évaluation .....	20
4.1.1. L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage .....	20
4.1.2. L'évaluation « à froid » de l'action .....	20
4.2. L'évaluation par objectifs.....	21
4.2.1. L'évaluation des objectifs pédagogiques .....	21
4.2.2. L'évaluation des objectifs de formation .....	21
4.2.3. L'évaluation des objectifs finaux .....	21
4.3. Les approches complémentaires.....	22
<b>5. Les enjeux de l'évaluation .....</b>	<b>22</b>
<b>6. L'objet de l'évaluation .....</b>	<b>23</b>
<b>7. Les critères de l'évaluation.....</b>	<b>24</b>
<b>8. Le champ de l'évaluation de la formation .....</b>	<b>25</b>
<b>9. Les difficultés liées à l'évaluation de la formation .....</b>	<b>25</b>
9.1. La multiplicité des interlocuteurs .....	25
9.2. L'attribution des résultats à la formation .....	25

9.3. La multiplicité des actions de formation .....	26
9.4. L'absence d'objectifs clairs .....	26
<b>Conclusion .....</b>	<b>27</b>

## **Chapitre II : Généralité sur la formation**

<b>Introduction .....</b>	<b>29</b>
<b>Section 01 : La politique de formation au sein d'une entreprise .....</b>	<b>30</b>
<b>1.La définition du concept de formation .....</b>	<b>30</b>
<b>2. Historique et évolution de la formation en Algérie .....</b>	<b>32</b>
2.1. La période des corporations jusqu'au début du XXe siècle .....	32
2.2. Du début XXe siècle jusqu'à la fin des années 1950 .....	32
2.3. Les années 1960 .....	32
2.4. La formation dans les années 1960 et 1970 .....	33
2.5. Les années 1970 et 1980 .....	33
2.6. La formation à partir des années 1980 .....	33
<b>3. L'importance de la formation .....</b>	<b>34</b>
3.1.Les avantages de la formation pour l'entreprise .....	34
3.2. La formation : un atout majeur pour les entreprises.....	35
3.3. La formation comme moyen de développement .....	35
3.4. La formation comme activité rentable.....	36
3.5. La nécessité de la formation .....	36
<b>4. Les étapes de la formation .....</b>	<b>36</b>
4.1. Réfléchir à la stratégie de l'entreprise .....	37
4.2. Recenser les besoins de formation .....	37
4.3. Établir le plan de formation.....	37
4.3.1. Les formations d'adaptation au poste de travail .....	37
4.3.2. Les formations de développement des compétences.....	37
4.4. Rôle des délégués du personnel dans l'établissement du plan de formation .....	38
4.5. Mettre en œuvre le plan de formation et contrôler la réussite d'actions .....	38
<b>5. Les types de formation .....</b>	<b>38</b>
5.1. L'adaptation .....	38

5.2. Formation en lien avec la gestion de l'emploi .....	39
5.3. Outils intellectuels de base (formation générale) .....	39
5.4. La formation à la culture d'entreprise .....	39
5.5. La formation au Projet d'entreprise .....	40
5.6. La Formation « œuvre sociale » .....	40
<b>Section 2 : les objectifs et les méthodes de formation .....</b>	<b>41</b>
<b>1. Objectifs de formation .....</b>	<b>41</b>
1.1. La définition du besoin de formation .....	41
1.2. Objectifs organisationnels .....	42
1.3. Objectifs opérationnels .....	42
1.4. Objectifs relationnels .....	42
<b>2. Méthodes de formation .....</b>	<b>43</b>
2.1. Les différentes méthodes pédagogiques.....	43
2.1.1. La méthode expositive .....	43
2.1.2. La méthode démonstrative ou affirmative .....	44
2.1.3. La méthode interrogative .....	44
2.1.4. La méthode active ou découverte .....	45
2.1.5. La méthode expérientielle ou expérimentale .....	46
<b>Conclusion .....</b>	<b>47</b>
 <b>Chapitre III : l'étude de cas : l'évaluation de la formation au sein de la direction régionale de la BNA Tizi Ouzou</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>49</b>
 <b>Section 01 : Présentation et organisation de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et la délimitation de champ d'étude de la DRH.....</b>	
<b>1. La présentation de la BNA .....</b>	<b>50</b>
<b>2. Historique de la Banque Nationale D'Algérie .....</b>	<b>50</b>
2.1. La période 1966-1977 .....	51
2.2. La période 1977-1982 .....	51
<b>3. Organisation interne de la BNA .....</b>	<b>52</b>
<b>4. Les missions de la BNA .....</b>	<b>55</b>
<b>5. Délimitation de champ d'étude de la DRH (La direction de la formation) .....</b>	<b>55</b>

5.1. Présentation de la direction de formation .....	55
5.2. Le cadre réglementaire de la formation.....	55
5.3. Les missions de la direction de formation.....	56
5.4. La relation entre la direction de la formation et les autres structures de la banque .....	57
5.5. Attributions du directeur .....	57
5.6. Organisation .....	57
5.6.1. Département des qualifications et des compétences .....	57
5.6.1.1. Cellule gestion administrative des Actions de formation.....	58
5.6.1.2. Cellule sélection orientation et évaluation des compétences .....	59
5.6.2. Département ingénierie pédagogique et méthodes.....	60
<b>6. La politique de la formation à la BNA .....</b>	<b>62</b>
6.1. La mise en place d'une politique de formation au niveau de la BNA .....	62
6.1.1. Problèmes de compétences pouvant exister dans l'institution.....	62
6.1.2. La formation à la B.N.A.....	63
6.2. Définition des moyens.....	63
6.2.1. Moyens financiers et matériels.....	63
6.2.2. Moyens humains .....	64
6.3. Importance et nécessité de la formation à la BNA.....	64
6.3.1 Motivation de la Direction de la Banque .....	64
6.3.2 Motivation du personnel d'encadrement .....	65
6.4. Objectifs et finalités .....	65
6.4.1 Les objectifs .....	65
6.4.2 Les finalités .....	66
6.5. Les types de formation .....	66
6.5.1. Formation de courte durée .....	67
6.5.2. Formation de longue durée.....	68
<b>7. L'ingénierie de la formation à la BNA .....</b>	<b>72</b>
7.1. L'ingénierie de la formation .....	72
7.2. Elaboration d'un plan de formation .....	74
7.3. Le plan de formation de l'institution.....	75

7.3.1. Le recensement et analyse des besoins .....	77
7.3.2. Traduction des besoins et objectifs en contenus .....	78
7.3.3 La planification des programmes et le choix des actions .....	79
7.3.4 Mise en œuvre des programmes .....	80
7.3.5. La sélection des populations ciblées à former et le choix des actions de formation .	80
7.4. Le cahier des charges de la formation .....	82
7.4.1. Le contenu du cahier des charges.....	82
7.4.1.1. Le rappel de la contribution attendue de la formation .....	83
7.4.1.2. L'identification des paramètres d'exploitations retenus potentiellement sensibles à l'action .....	83
7.4.1.3. Description des caractéristiques de la population à former .....	83
7.4.1.4. Formulation opératoire des objectifs de formation .....	84
7.4.1.5. Critères d'organisation et de perfectionnement.....	84
7.4.1.6. Evaluation de l'action.....	85
7.4.1.7. Financement de l'action .....	85
<b>Section 02 : Analyse des besoins en formation et élaboration du plan de formation..</b>	<b>88</b>
<b>1. Identification et analyse des besoins en formation.....</b>	<b>88</b>
1.1. Identification des besoins .....	88
1.2. L'analyse des besoins.....	89
2. Les types de formation assurés par la Banque Nationale d'Algérie.....	89
2.1. La formation spécialisée.....	89
2.2. La formation des cadres de la banque .....	89
2.3. La formation conventionnelle .....	90
2.4. La formation sur le tas.....	90
2.5. Les séminaires .....	90
2.6. La formation à l'étranger.....	91
<b>3. Mode de Formation .....</b>	<b>91</b>
3.1. La formation interne.....	91
3.2. La formation externe .....	92
<b>4. L'élaboration du plan de formation .....</b>	<b>92</b>
4.1. L'élaboration du projet du plan de formation .....	92

4.2. La mise en œuvre du plan de formation .....	93
4.3. Le financement de la formation .....	93
<b>5. Opération d'évaluation de la formation .....</b>	<b>93</b>
<b>6. Méthodes d'évaluation .....</b>	<b>93</b>
6.1. Le questionnaire .....	94
6.2. L'observation directe.....	95
<b>7. Le suivi de la formation .....</b>	<b>95</b>
7.1. La formation Pendant son déroulement .....	95
7.2. Issue de la formation .....	95
<b>8. Le bilan de formation .....</b>	<b>96</b>
8.1. Le bilan qualitatif .....	96
8.2. Le bilan quantitatif .....	97
<b>9. Illustration .....</b>	<b>97</b>
9.1. Le recrutement du salarié .....	97
9.2. La mise en formation du salarié .....	97
9.2.1. La formation professionnelle spécialisée .....	97
9.2.2. La formation promotion .....	97
9.3. L'apport de formation par apport à l'évolution du salarié et la performance de L'organisme .....	98
9.3.1. Par rapport à l'évolution du salarié .....	98
9.3.2. Par rapport à l'évolution de l'organisme .....	98
9.4. Changement de situation professionnelle .....	98
<b>Conclusion .....</b>	<b>100</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>102</b>
<b>Références Bibliographiques</b>	
<b>Tableaux des illustrations</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Résumer</b>	

# RÉSUMÉ

Au cours des dernières décennies, la fonction Ressources Humaines a connu d'importants changements d'ordre qualitatif.

Directement influencée par la situation économique, cette fonction voit ses objectifs remaniés suivant la recherche de compétitivité des entreprises et de performances des salariés.

Compte tenu des évolutions du secteur RH, la formation continue devient un excellent moyen pour développer ses compétences et se former tout au long de sa carrière.

De nombreuses études démontrent l'efficacité de la formation dans la croissance de l'entreprise. Les résultats de la formation sont concrets et mesurables tant dans la productivité que dans la montée en puissance professionnelle du personnel.

Afin de garantir l'efficacité de l'intervention de la politique de formation au sein d'une entreprise il est nécessaire de mettre en place des processus d'évaluation de cette politique, afin de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place et les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus et d'assurer l'adaptation continue de l'entreprise aux changements environnementaux, technologiques, organisationnels et autres changements.