

UNIVERSITE MOULOUDMAMMERRI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



# *Mémoire de fin d'études*

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion  
Option : Gestion des Ressources Humaines

## *Thème*

**L'analyse des procédures d'élaboration du plan de  
formation au sein de la SONELGAZ : cas de la  
DDTO**

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> Belkacemi Karima

**Dirigé par :**

Mme SI SALAH Karima

**Membres du jury :**

**Présidente :** Mme OUAMAR Sabrya, (MCB) à L'UMMTO

**Rapporteur :** Mme SI SALAH Karima, (MCB) à L'UMMTO

**Examinatrice :** Mme SI MANSOUR Farida, (MCB) à L'UMMTO

**PROMOTION : 2020/2021**

A decorative border of repeating floral motifs surrounds the text.

# *Remerciement*

*Avant tout on tient à remercier le bon dieu, pour le courage et la volonté qu'il nous a donné pour réaliser ce travail.*

*Je tiens à remercier vivement ma dévouée promoteur **Mme SI SALAH Karima** qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire de fin d'étude, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de mes sollicitations, ses encouragements et surtout sa confiance qu'elle a placée en moi durant la réalisation de ce travail. que j'ai pu mener à bien ce travail, qu'elle trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.*

*Je tiens également à remercier toute l'équipe pédagogique de l'université **MOULOU MAMMERI** de Tizi-Ouzou, qui m'a honorée par ses enseignements et qui m'a accompagnée durant mon cursus universitaire, qui a pu apporter un plus considérable à ma formation de loin ou de près pendant ces cinq ans. Je suis simplement honorée d'être formée par chacun d'eux.*

*Ma sincère gratitude à l'ensemble du personnel de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou du groupe **SONELGAZ**, pour leur accueil et précieuse aide durant toute la durée de notre stage pratique. Des remerciements particuliers vont à **Mme AITABDELKADER Chahrazad** responsable de service Développement RH et formation et **Mme LANASRI Dahbia** la chargée de formation pour leur encadrement disponibilité et accompagnement pendant toute la période de ce stage.*

*Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce modeste travail.*

A decorative border of repeating floral motifs surrounds the text. The motifs are stylized, symmetrical flowers with multiple petals, arranged in a continuous line.

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents qui m'ont encouragé et soutenu durant tout mon cursus :*

*« Que dieu les protège »*

*A ma petite princesse wafa lya*

*A mon frère ( Farid ) et mes soeurs ( Samia, Zahia, Noura, Naima, et Fariza ) ;*

*A mes beaux-frères ( Amirouche, Bachir, Rachid, Mouhamed , Brahim ) ;*

*A mes Nièces et Neveux ;*

*A mes amis et amies et a toute la section Gestion des Ressources Humaines*

## La liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AFNOR</b>	Association française de normalisation
<b>ASFO</b>	Association de Formation
<b>CDI</b>	Contrat à Durée Indéterminée
<b>CE</b>	Comités D'entreprise
<b>CF</b>	Commission de Formation
<b>DIF</b>	Droit Individuel de Formation
<b>DRH</b>	Directeur des Ressources Humaines
<b>FAF</b>	Fond d'assurance formation
<b>F.O.N.G.E.C.I.F</b>	Fonds d'organismes nationaux d'un groupe d'entreprises au titre de congé individuel congé individuel de formation
<b>FPS</b>	Formation Professionnelle Spécialise
<b>IFEG</b>	Institut de Formation en Electricité et Gaz
<b>IRP</b>	instances représentatives du personnel
<b>ISO</b>	organisation internationale de normalisation
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>OPCA</b>	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>ROI</b>	Retour sur investissement
<b>SADEG</b>	Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et de Gaz
<b>SONELGAZ</b>	Société nationale de l'électricité et du gaz

# ***SOMMAIRE***

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : La formation au sein de l'entreprise .....</b>	<b>03</b>
<b>Section 01 : Fondement de la formation.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 02 : La politique de formation .....</b>	<b>29</b>
<b>Chapitre II : le processus d'élaboration d'un plan de formation .....</b>	<b>38</b>
<b>Section 01 : : La phase d'investigation de la formation .....</b>	<b>37</b>
<b>Section 02 : la phase de mise en œuvre de la formation.....</b>	<b>71</b>
<b>Chapitre III : Les procédures d'élaboration d'un plan de formation au sein de SONELGAZ Direction de Distribution de Tizi Ouzou.....</b>	<b>116</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil « SONELGAZ » Direction de Distribution de Tizi Ouzou.....</b>	<b>117</b>
<b>Section 02 : Le cadre méthodologique de l'enquête.....</b>	<b>131</b>
<b>Section 03 : Présentation des résultats de l'enquête .....</b>	<b>134</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>157</b>
<b>La liste bibliographique .....</b>	<b>160</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>166</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>167</b>
<b>Liste des schémas.....</b>	<b>168</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>169</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>170</b>



# **Introduction Générale**

La fonction RH a connu depuis les années 1970, une expansion rapide et assez régulière de ses effectifs, cette évolution s'est accompagnée de mutation qualitative importante liée à différents facteurs principalement réglementaires et économique, c'est pour cela qu'elle occupe une place primordiale au sein des organisations. La préoccupation d'une saine gestion des ressources humaine assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant mais mobilise également le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation par l'attraction des meilleures compétences, de maximiser l'engagement des employés et assurer l'adhésion à la mission.

Au cours des dernières années, la formation s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel de mise à jour de connaissances et de perfectionnement des compétences de leur personnel. La volonté de l'entreprise à survivre sur un marché concurrentiel l'oblige à évoluer au même rythme que ses concurrents, ses partenaires et ses clients, sinon, elle se verra vite dépassée. Pour pouvoir faire face aux évolutions actuelles, toute entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée continue de ses ressources humaines, d'où l'importance de la formation continue comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation, car quelque soient les domaines d'utilisation, les compétences ne sont jamais acquises définitivement compte tenu de la non stabilité de l'environnement technologique, scientifiques, organisationnel ...

L'entreprise devra, dans son intérêt, intégrer la formation dans sa stratégie et lui accorder une grande place. Elle doit l'intégrer dans un processus méthodique, organisé et permanent. Pour cela, elle devra être dotée d'un plan de formation annuel bien adapté à ses besoins afin que l'entreprise puisse faire de la formation une véritable stratégie volontariste pour la poursuite de ses objectifs. En plus, théoriquement, l'investissement dans la formation devrait accroître le rendement du salarié et, par là, la performance organisationnelle. Un grand nombre d'étude empiriques ont, par ailleurs, validé un tel lien. Généralement, il ya constatation d'une productivité plus grande, stimulée par le contexte d'une compétition à l'échelle mondiale.

La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise. En conséquence, la formation joue un rôle très important dans chaque entreprise qui être saine.

Notre recherche s'intéresse aux procédures d'élaboration d'un plan de formation dans l'entreprise algérienne à cet effet nous avons choisi d'illustrer notre recherche par le cas d'une entreprise publique algérienne qu'est « SONELGAZ ». Nous essayerons d'expliquer les

démarches et les étapes suivies par cette entreprise dans l'élaboration de son plan de formation. C'est sur cet angle que nous allons articuler notre problématique qui s'appuie sur le questionnement suivant :

**« Comment l'entreprise SONELGAZ met en place un plan de formation et quelle sont les procédures qu'elle poursuit pour le réaliser ? »**

Au-delà de cette problématique principale nous traiterons des questions secondaires suivantes :

- En quoi consiste la formation ? et quelle est sa démarche ?
- Comment se fait l'élaboration du plan de formation au sein de l'entreprise ? et quels sont les acteurs impliqués dans cette démarche ?
- Comment est mis en œuvre le plan de formation au sein de l'entreprise SONELGAZ ?

Nous avons choisi pour cas l'entreprise publique « SONELGAZ » afin de connaître la réalité de la pratique de la formation dans une entreprise algérienne, et surtout prendre des connaissances de la procédure adoptée par cette organisation pour l'identification des besoins et l'élaboration du plan de formation.

Et pour répondre aux questions de la problématique, notre travail repose sur la formulation de deux hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans notre étude

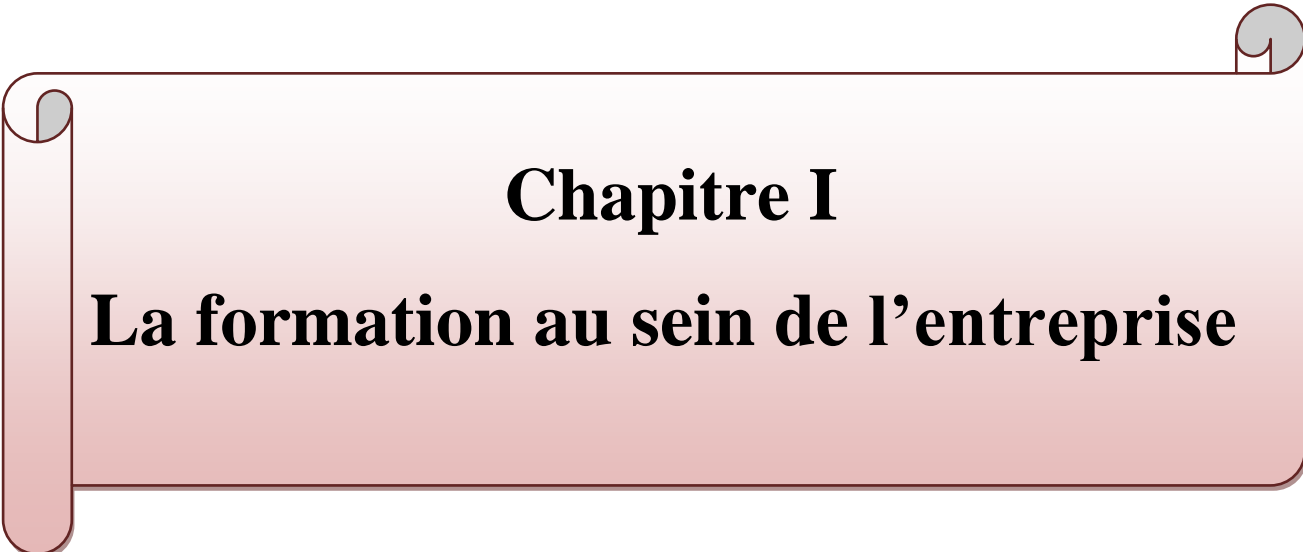
**Hypothèse 01 :** L'établissement du plan de formation au niveau de l'entreprise SONELGAZ suit les étapes du plan de formation définie par la revue de littérature.

**Hypothèse 02 :** Le plan de formation est réalisé au niveau de la direction générale

### **Structure de recherche :**

Pour réaliser notre recherche, nous avons choisi de structurer notre mémoire en trois chapitres :

Le premier a pour objectif d'exposer les généralités sur le concept de la formation ou nous allons présenter revue théorique de la formation, le fondement, les types et la politique de la formation. Le deuxième a pour objectif de présenter l'élaboration du plan de formation et les acteurs impliqués dans son élaboration. Le dernier chapitre est lié directement à notre cas d'étude sur le terrain en essayant d'approcher la réalité des pratiques du plan de formation au sein de l'entreprise SONELGAZ.



# **Chapitre I**

## **La formation au sein de l'entreprise**

**Introduction**

L'évolution de la formation a été très remarquable ces dernières années, plus particulièrement dans les pays développés où perfectionnement, recyclage et séminaires font partie de l'univers de l'entreprise. Leur contribution se concrétise par la mise en place et mise en œuvre de méthodes et techniques qui permettent d'adapter l'individu à son poste de travail. L'importance de la formation au sein de l'entreprise n'est véritablement plus à démontrer. Pour expliquer cela, nous tenterons dans ce premier chapitre de traiter en détails ce qu'est réellement la formation en entreprise. Nous consacrerons donc la première section pour quelques définitions de base, l'identification des partenaires de la formation ainsi que le cadre réglementaire de la formation en Algérie, la deuxième section s'intéresse à la politique de formation que suivent les entreprises et sera consacrée à la présentation de la politique de formation ainsi qu'à l'analyse des principaux acteurs intervenants. Ceci permettra de saisir l'importance de cette démarche dans la réalisation des actions de formation

**Section 01 : Fondement de la formation**

La formation professionnelle était une forme d'apprentissage qui était pratiquée autrefois, même dans le temps des anciens EGYPTIENS et des GRECQUES. Mais au cours des siècles cette forme d'apprentissage c'est modifiée et depuis son apparition dans le code du travail jusqu'à aujourd'hui, la formation professionnelle a évolué au gré des changements du monde du travail.

**1.1. Définition et évolution de la formation****1.1.1. Définition de la formation**

Plusieurs auteurs ont émis des définitions, parmi lesquelles nous trouvons les suivantes : Selon L. SEKIOU, la formation est « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures »<sup>1</sup>

Selon JACQUES SOYER, la formation n'est jamais une fin en soi, mais un moyen au service des opérationnels pour les aider dans l'atteinte de leurs objectifs <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>SEKIOU, Blondin, Fabi Bayad, Peretti, Alis, Chevalier « Gestion des ressources humaines » 2<sup>ème</sup> édition De Boeck université Bruxelles, 2001, p.336

<sup>2</sup>Jacque Soyer « Fonction Formation » 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 2002 p.76

En définitive, nous dégagerons la définition suivante de THIERRY ARDOUIN : « La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif»<sup>3</sup>.

Du point de vue de BRAZUCHETTI, « la formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences ».<sup>4</sup>

Selon cette définition la formation permet de :

- Produire des nouvelles compétences ;
- Maîtriser les changements ;
- Et enregistrer des nouvelles connaissances, grâce à ses liens avec les autres fonctions de la GRH.

La formation est un support, son efficacité quant au développement économique dépend des modèles qu'elle propose, des motivations qu'elle suscite, des valeurs qu'elle transmet.<sup>5</sup>

La formation est un élément de l'éducation, au sens de la loi (Art.L.900-1 du code de travail): «La formation a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social.»<sup>6</sup>

La formation c'est l'acquisition d'un ensemble de connaissances théoriques et pratiques (dans une technique, un métier), la formation d'un salarié peut avoir lieu «sur le tas», en stage ou encore en alternance, elle recouvre donc «toutes activités consciemment et systématiquement organisées dans le but d'acquérir une information, une connaissance ou une aptitude nouvelles». Elle est à la fois un acte d'apprentissage et de communication<sup>7</sup>.

### **1.1.2. Évolution de la formation**

#### **1.1.2.1. L'évolution de la formation dans le contexte international:**

---

<sup>3</sup>Thierry Ardouin « Ingénierie de formation pour l'entreprise : Analyser Concevoir Réaliser Évaluer » édition, Dunod, 2003, p 10

<sup>4</sup>AITTALEB.S et CHELMOUNI.M «L'impact de la formation sur la gestion des carrières au sein de L'office National da la Météorologie Algérie (complexe Dar-El-Bida) ».Mémoire de Master en gestion des ressources humaines, dirigé par SIMANSOUR.F, UMMTO , 2019, p 8

<sup>5</sup>Gidel.Thierry « Formation, travail et développement », Tome 34, édition de boeck université, 2006, p. 10

<sup>6</sup>Thierry Ardouin « Ingénierie de formation pour l'entreprise : Analyser Concevoir Réaliser Évaluer »2<sup>ème</sup> Ed, édition d'organisation 2006p 8

<sup>7</sup>Jean-Marc Le Gall « La gestion des ressources humaines », édition presses universitaires de France, 1992. p. 102-103

La formation professionnelle est passée par plusieurs stations historiques qui ont participé à l'élaboration du sens actuel de la formation.

Nous pouvons décrire les grandes lignes de l'évolution de la formation qui sont scindées en deux périodes principales à avoir : avant 1970, de 1970 à nos jours<sup>8</sup>.

### **a) Avant 1970**

Autrefois, au temps des anciens égyptiens et grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée, elle était le seul moyen que l'on trouvait pour assurer une acquisition évolutive des compétences des RH. Lors des premiers temps de la révolution industrielle, le patron disait que « les travailleurs devaient apprendre par eux-mêmes et vite sinon ... ».

C'est après la deuxième guerre mondiale, que la formation devint une réalité. Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (training within industry) aux pays européens. Toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail. L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a rendu vite dépassée la compétence de salariés.

Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Par exemple, en Amérique du Nord, durant les années 1950-1960, les personnes qui désiraient apprendre un métier ou se perfectionner pouvaient le faire à l'intérieur des organisations, sur le temps du travail à raison de quelques heures par semaine ou dans les institutions d'enseignement spécialisées à cette fin. Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles et par l'industrie. Par exemple, en France, patronat et syndicats ont négocié pour aboutir à une loi touchant la formation en 1971.

### **b) De 1970 à nos jours**

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés. De plus en plus, les salariés ont étudié par eux-mêmes et de diverses façons.

---

<sup>8</sup> SEKIOU, Blowdin, op.cit .p335-336.

Dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Jusqu'à la fin de la décennie 1970, la structure générale des compétences s'est transformée à un rythme modéré.

Dès le début de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail. Le déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Par la suite, la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu a décliné à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité des professions exercées. Il y a lieu d'accroître plus que jamais, la formation en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent à une allure effrénée. Et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir c'est-à-dire l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, mais elle est essentielle aussi pour les salariés de la base. La formation permet au minimum de suivre l'évolution, cette évolution ne concerne pas seulement une organisation, mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et le bien-être de la collection. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Avant tout il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie, qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifesteront.

### **1.1.2.2. L'évolution de la formation en Algérie**

La formation en Algérie a toujours constitué une préoccupation importante aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat et les partenaires sociaux. L'Algérie, dans cette perspective d'amélioration des conditions et des possibilités de formation des salariés a élaboré un arsenal juridique, pour développer réglementer et rendre effectif l'effort de formation dans les entreprises<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> ATTAB.D, MELLAL.S « Perception de la formation et construction de compétences au sein d'une entreprise publique Algérienne Cas : ALGERIE TELECOM » Mémoire de master académique en Management Stratégique des Entreprises, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2015. P 66

En Algérie, les perceptions de la formation ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu les entreprises et la GRH.

**a ) Dans les années 1960 et 1970**

L'Algérie a été marquée par un volontarisme nationaliste traduit par l'adhésion de la ressource humaine à la politique des entreprises. La stratégie de la formation s'articulait autour de la nécessité de combler le manque important des ressources humaines dans les entreprises. Les programmes de coopération entre les pays ont permis d'envoyer de jeunes étudiants ou des cadres en exercice de formation. Celle-ci, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la GRH, a tout de même constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle. Les efforts consentis par l'Etat à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combinés à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, ont permis la formation d'une génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui, à constituer de socle fondamental du management des entreprises Algériennes .

**b ) Dans les années 1980**

Les pratiques de formation durant cette période ont été ralenties. En effet, l'intrusion de la dimension politique dans la gestion des entreprises, ainsi que les effets du choc pétrolier de 1986 sur les finances publiques ont conduit vers une réduction des dépenses de formation. La politique de formation devient un processus de négociation entre parties prenantes, souvent aux intérêts divergents. Elle constituait un moyen de sanction contre les cadres qui se montraient récalcitrant à l'égard de la gestion ou un moyen de promotion pour ceux qui adoptaient une position bienveillante.

**c ) Depuis les années 1990**

L'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché, caractérisée par des restructurations profondes du secteur industriel ainsi qu'une ouverture vers le secteur privé et les entreprises étrangères, ce qui a impulsé une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique, puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement. Les transformations du marché du travail et les impératifs d'une adaptation permanente poussent les entreprises à

---

intégrer, dans leur plans de formation, l'impératif de renforcer l'employabilité des salariés, leur polyvalence et les possibilités de leur déploiement à l'international ou dans un environnement multiculturel.

### **1.1.2.3. Cadre réglementaire régissant la réglementation relative à la formation en Algérie**

En Algérie, le cadre juridique comporte plusieurs textes couvrant des contextes différents sur la formation. Comme il est précisé dans

#### **Les dispositions de la loi 90-11 en matière de formation :**

##### **Loi n°90-11 du avril 1990 relative aux relations de travail**

Dés l'article 6. Alinéa 4<sup>émé</sup>, le législateur donne aux travailleurs le droit « à la formation professionnelle et à la promotion »<sup>10</sup>.

Dans l'**article 7**, la loi impose aux travailleurs l'obligation de « *participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité* ».

**l'article 54** dispose que « *le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur d'absence sans perte de rémunération pour les motifs suivants :*

- *Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale ont autorisées par l'employeur.*

- *pour passer des examens académiques ou professionnels »*

**Art 57 :** Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en

---

<sup>10</sup> Code de travail algérien

vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

**Art 58.** - Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

**Art 59.** - L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

**Art 60.** - 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.

**Art 61.** - La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.

#### **Les dispositions de la loi de finance 1998 :**

**Art. 79 - L'article 54 de la loi n° 90-36 du 30 décembre 1990 portant loi de finances pour 1991 modifié par les dispositions de l'article 55 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 est modifié, complété et rédigé comme suit<sup>11</sup> :**

**"Art. 54-** Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

---

<sup>11</sup> Journal officiel de la république Algérienne N° 85 de 27/12/2006

La taxe de formation professionnelle continue n'est pas déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictées par la législation en vigueur.

La taxe de formation professionnelle continue est recouvrée comme en matière fiscale. Les conditions et modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire".

## **1.2. Objectifs et missions de la formation**

### **1.2.1. Objectif de la formation**

Les objectifs visés par la formation dans les entreprises sont essentiellement l'amélioration de rendement et l'amélioration du développement des Ressources Humaines dans l'entreprise<sup>12</sup>.

#### **1.2.1.1. Principaux objectifs de la formation professionnelle selon SEKIOU**

Selon SEKIOU les objectifs d'un programme de formation sont comme suit<sup>13</sup> :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au chargement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.

---

<sup>12</sup> FILLOL C., « L'entreprise apprenante : le knowledge management en question » Étude de cas chez EDF », édition l'Harmattan, 2009, p24.

<sup>13</sup> SEKIOU, Blondin, op.cit, p.337

- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser de l'attitude positive qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
  - Accroître chez chaque employé l'estime de soi.
  - Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
  - Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel.
  - Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelles.
  - S'adapter aux exigences de l'environnement changeant.
  - Développer les capacités de jugement des formés
  - Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
  - Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail
  - Aider à l'insertion de bonne personne à la bonne place au bon moment.
  - Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.
  - Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.
  - Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
  - Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.
  - Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.
-

**1.2.1.2. Les objectifs de la formation selon Soyers**

D'après Soyers, la formation permet de combler à la fois les attentes de l'organisation et ceux des salariés<sup>14</sup>.

**a) Pour les salariés :**

Les objectifs de formation sont des objectifs transitoires. La formation est un lieu de passage, plus ou moins obligé, qui permet l'accès à un but de rang supérieur que s'est fixé l'individu.

Si nous voulons classer les objectifs de formation sur l'initiative des salariés, nous allons donc le faire en fonction des buts visés, ces derniers ont une relation plus ou moins directe avec l'entreprise, avec un poste de travail défini :

- 1) amélioration de l'adaptation au poste déjà occupé ;
- 2) Évolution vers un poste voisin de celui occupé ;
- 3) Conversion dans un autre métier ;
- 4) Promotion dans l'entreprise ;
- 5) Acquisition d'une qualification professionnelle ;

**b) Pour l'entreprise :**

Là encore la formation est un moyen, mais cette fois les buts vont concerner l'organisation, six grands types d'objectifs peuvent être retenue :

1. Adaptation de la main-d'œuvre aux postes actuellement occupés ;
2. Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes ( voire externes) : il s'agit de développer la mobilité ;
3. Développement des outils intellectuels de base ( formation générale, raisonnement logique, outils de prise de décision.....) ;
4. Développement d'une culture d'une entreprise ;

---

<sup>14</sup> Jacque Soyer, op.cit, p.30-32

5. Mobilisation de l'entreprise du personnel sur un projet d'entreprise ;
6. Satisfaction d'éléments d'une politique sociale ( préparation à la retraite, ouverture culturelle....).

### **1.2.2. Les missions de la fonction formation :**

Comme tout système autonome, le système formation comporte quatre fonction<sup>15</sup> :

#### **1.2.2.1. La fonction pilotage :**

Qui maintient le système en adéquation avec l'environnement; elle anticipe (rôle de prévention), elle structure (pour optimiser compétences et coûts), elle organise (pour assurer la meilleure performance du système), elle anime l'ensemble en assurant la convergence et la cohérence avec les autres systèmes de l'entreprise.

#### **1.2.2.2. La fonction de régulation :**

Chargée d'assurer la programmation des actions, adapte la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement changent (évolution des entrées, modification des demandes du «client»....), ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifient ( absence d'un élément, retard de réalisation....); la régulation va donc s'occuper de la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies, elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de la fonction de contrôle ;

#### **1.2.2.3. La fonction de réalisation :**

La fonction de réalisation (ou de transformation) qui produit, en partant d'entrées qu'elle transforme en sorties après leur avoir appliqué une plus-value; elle réalise concrètement les actions de formation prévues au plan de formation, mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire.... .

#### **1.2.2.4. La fonction de contrôle :**

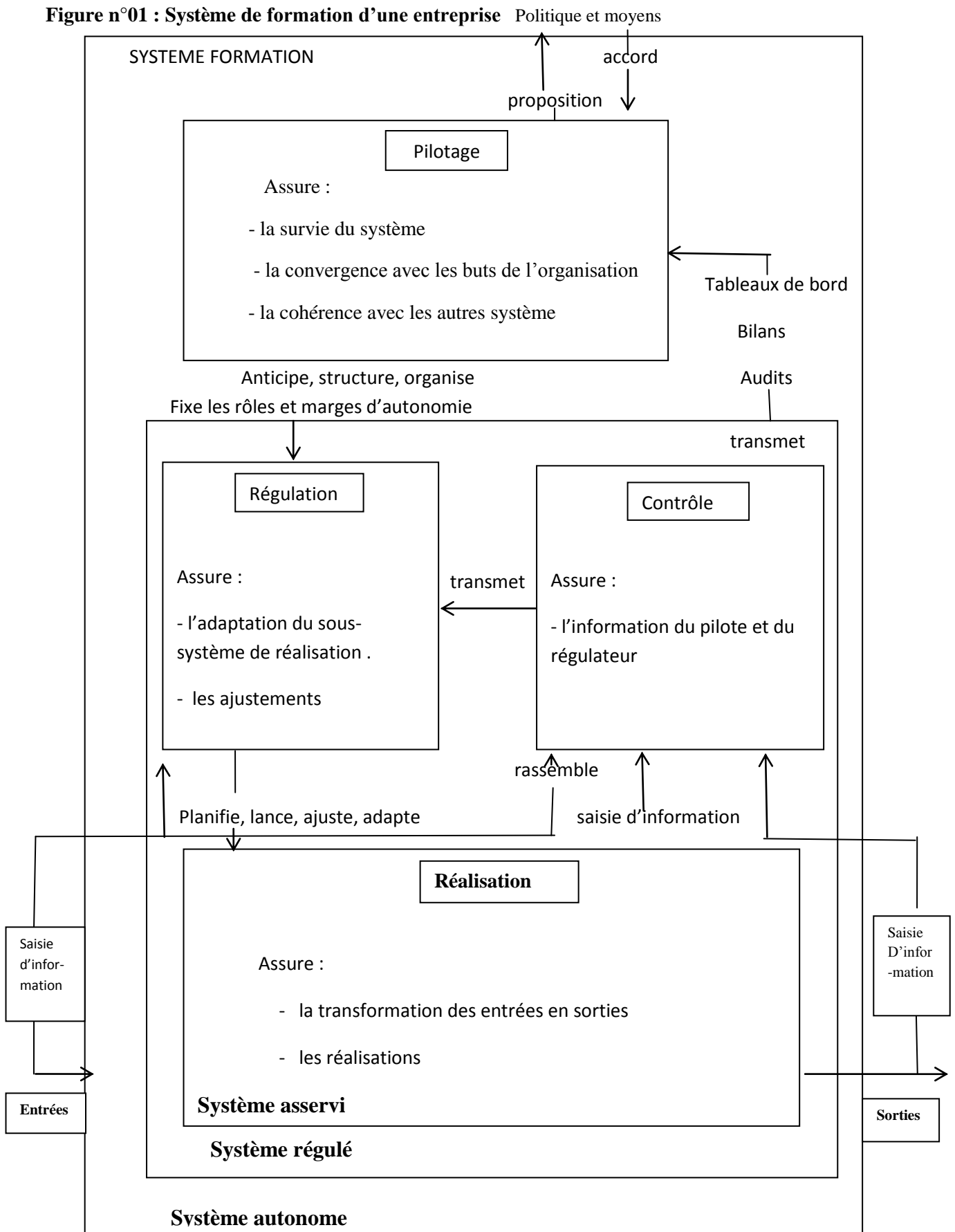
Qui a pour objet de rassembler et de transmettre toutes les informations utiles au pilote et au régulateur : tendances d'évolution de chaque type de formation, tableaux de bord et bilans, variations instantanées générées par la fonction de réalisation (c'est-à-dire les actions de

---

<sup>15</sup> Jacque Soyer, op.cit, p. 19

formation réalisées, les stages annulés, les absentéismes...) ; elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards (c'est-à-dire aux prévisions du plan de formation), et en transmettant les écarts constatés.

Figure n°01 : Système de formation d'une entreprise



Source : Jacque Soyer « Fonction Formation » 2<sup>ème</sup> édition nouvelle mise en page, Edition d'Organisation, Paris, 2002 p. 18

### **1.3. Les typologie de la formation :**

#### **1.3.1. Les types de la formation selon SOYER :**

##### **1.3.1.1. Type 1 - La formation pour l'adaptation :**

L'entreprise va chercher à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité... .

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

Il peut s'agir également, pour le personnel qui est en relation avec d'autres (collègues, collaborateurs, clients...), de développer des comportements, des savoir-faire ou des savoir-être plus efficaces.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste ( adaptation initiale ), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.

Ces formations sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer, à cet effet, d'un budget décentralisé<sup>16</sup>.

##### **1.3.1.2. Type 2 - La formation et gestion prévisionnelle du personnel :**

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 longues et impliquent un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne.

Les investissements étant plus lourds, compte tenu des durées de formation, l'entreprise s'assure préalablement des aptitudes possédées par le personnel qui bénéficiera de ces actions. Un examen-bilan est souvent effectué et le manager qui recevra la personne à l'issue de sa formation est consulté, voire décide de la sélection des formés.

Les spécialistes de la Direction des Ressources Humaines sont également impliqués dans ces opérations. Comme les mouvements s'opèrent entre unités différentes, les budgets de ces

---

<sup>16</sup> Jacque Soyer, op.cit, p 34- 35

actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable formation, du responsable emploi ou du directeur des ressources humaines.

### **1.3.1.3. Type 3 - La formation aux outils intellectuels de base « culture générale» :**

Il s'agit d'une formation générale (Français, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui vise la montée en niveau du personnel. Elle est souvent

indispensable avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité » du type 2. Nous pourrions également l'appeler formation « pré-professionnelle ».

Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont centralisés. au niveau de son fonctionnement, elle s'apparente aux formation du type 4 .

### **1.3.1.4. Type 4 - Formation en culture d'entreprise :**

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisés, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

Les budgets de ces actions sont souvent centralisés, les managers ne pouvant être tenus pour responsables de dépenses pour lesquelles la décision leur échappe.

### **1.3.1.5. Type 5 - La formation en mobilisation sur un projet d'entreprise :**

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il s'agit 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 certaine ressources, etc.

Le but visé est 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 du moins toutes celles qui vont influencer la réussite du projet. Les budgets de telles actions sont centralisés et l'encadrement se doit d'encourager la participation de ses collaborateurs.

### **1.3.2. Autres types de la formation :**

#### **1.3.2.1. La formation professionnelle :**

La formation professionnelle permanente constitue une obligation nationale. Elle comporte une formation initiale et des formations ultérieures destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Ces formations constituent la formation professionnelle continue.<sup>17</sup>

La formation professionnelle elle représente aujourd'hui un investissement stratégique de l'entreprise et une composante fondamentale de la politique de gestion de son capital humain.<sup>18</sup>

Selon **DIETRICHF. PIGEYRE** la formation professionnelle est un investissement reconnu d'intérêt général. Elle s'inscrit dans une démarche de GPEC : elle prépare les salariés aux métiers de demain. « La formation professionnelle tout au long de la vie » est désormais le slogan en vigueur consacré par la loi sur la formation professionnelle et le dialogue social<sup>19</sup>.

- **Demande de formation** : procédure qui permet au salarié d'émettre son souhait de bénéficier d'une formation (phase avant l'inscription)
- **Organisme de formation** : organisation composée de moyens et de ressources, destinée à transférer des connaissances, des savoirs, des techniques et méthodes aux apprenants qu'on lui confie, selon les conditions définies dans le cahier des charges.
- **L'entretien professionnel** : L'entreprise doit proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien individuel consacré à la formation pour permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel.

---

<sup>17</sup> BARBEL M, MELER O, ET autres., « Le grand livre de formation » Edition Dunod, Paris, 2012. p.3

<sup>18</sup> Christophe Parmentier. « L'ingénierie de formation » 2<sup>ème</sup> édition, 2012. Edition d'organisation. Eyrolles. p.3

<sup>19</sup> DIETRICHF. PIGEYRE « La gestion des ressources humaines », édition La découverte 2005, P.3.

- **Action de formation** : processus mis en œuvre, dans un temps déterminé, pour permettre d'atteindre les objectifs pédagogiques de formation. Elle se déroule conformément à un programme.
- **Notions de communication / projet** : est un système qui permette à l'ensemble des actions d'avoir les bonnes informations pour jouer leur rôle dans le projet.
- **Charte de formation** : Document interne qui trace toutes les règles applicables en matière de formation au sein de l'organisation, dans le respect du cadre juridique fourni par la loi.

La mise en place d'une charte de formation permet :

- De créer un dialogue social pour faire partager les règles applicables ;
- De communiquer très clairement sur ces règles ;
- De limiter toute décision arbitraire ;
- D'éviter des incompréhensions relatives au traitement des demandes ;
- De favoriser un traitement plus objectif des dossiers DIF.

### **1.3.2.2. La formation professionnelle continue :**

Les trente années qui viennent de passer ont vu le concept de formation continue sortir du champ limité du militantisme des pionniers pour s'imposer comme une nécessité pour l'entreprise. La littérature et la recherche sur la formation se sont considérablement développées.<sup>20</sup>

La formation continue n'est pas à ce jour un moyen crédible d'acquérir une qualification par rapport à la formation initiale. Elle est très souvent considérée comme un outil à la disposition du dirigeant pour adapter les compétences de sa main d'œuvre aux besoins de son entreprise<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Michèle.Garant, Philippe.Scieur (éds), «Organisations et systèmes de formation», 1<sup>er</sup> édition, édition de boeck, université Bruxelles, 2002, p. 96

<sup>21</sup> Catherine.Blanchar, « La formation professionnelle : un outil vital pour l'avenir de l'entreprise », édition paris, 2005,p.372

Selon Louart, P, elle est « les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ». <sup>22</sup>

Elle est planifiée à l'avance et vise à élargir les connaissances ou à améliorer les compétences du salarié. Elle n'est pas destinée aux seules salariés des entreprises et financée par les seules employés d'entreprise. Elle se compose de :

- **la formation formelle :**

Désigne toute formation issue d'une démarche organisée, il s'agit des animations proposées par les services formation et les organismes de formation, elle permet d'accéder à une reconnaissance des acquis via la remise d'un diplôme, titre.

- **La formation non formelle :**

Elle signifie toute activité éducative organisée en d'hors du système d'éducation formel établi et destinée à servir des clientèles et atteindre les objectifs d'instruction identifiables, elle n'est pas assuré par un service ou un organisme de formation, comme elle permet aux salariés d'améliorer leurs compétences.

- **La formation informelle :**

Elle concerne toutes les actions d'instruction non structurées. Les connaissances acquises par la personne au cours de son existence se fait dans un milieu non organise. Cette formation se fait dans une large mesure par une association de l'observation...etc. Elle à un caractère non intentionnel, le salarié n'a pas nécessairement conscience d'avoir acquis de nouvelles compétences.

### **1.3.2.3. Formation de recyclage :**

Terme qui désigne tous les programmes (étatiques, patronaux, syndicaux) destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les familiariser avec de nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession <sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Haddad.Y, Boufoudi.N, « L'analyse du processus de formation au sein de l'entreprise, cas : La Société de distribution d'électricité et de gaz de l'Est Bejaia », mémoire de master, Université Abderrahmane Mira De Bejaia, spécialité : gestion des ressources humaines, 2015, page 8-9

<sup>23</sup> SEKIOU, Blowdin, op.cit .p.338

**1.3.2.4. Formation séminaires ou perfectionnement :**

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et /ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir faire et savoir être<sup>24</sup>.

**1.3.2.5. Formation sur le tas :**

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail dont il occupe le travailleur à former et qui se fait par l'observation de la pratique des autres travailleurs, ou par l'apprentissage d'un travailleur déjà formé toujours sur le poste de travailleur à former, cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupé pour le travailleur à formé.

Selon LOIC.C « les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateur et à transmettre leurs connaissances à savoir faire aux collaborateurs de l'entreprise »<sup>25</sup>.

**1.3.2.6. Formation hors temps de travail :**

Action de formation suivie par le salarié en dehors de son horaire de travail et pour laquelle l'employeur inscrit les dépenses dans son budget, en sus du salaire. On parle également de budget de perfectionnement<sup>26</sup>.

**1.3.2.7. Formation en alternance :**

Formation organisée de façon à faire alterner des périodes de formation dans les établissements scolaire ou autres et des périodes de stages ou de travail en apprentissage dans l'organisation, rémunérées ou non<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> Ammou.M, Yahiaoui.N, « Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique, cas : DPSB / Wilaya de Tizi-Ouzou », mémoire de Master en Management public, dirigé par Mme KISSOUM SI SALAH.k, UMMTO, 2017/2018 p. 38-39

<sup>25</sup> ANEMOUCHE.L, OUMSALEM.S, « La perception de la formation et développement de compétences au sein des entreprises. Cas : Entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) », Master en gestion des ressources humaines, dirigé par Mme SEKHER.K, UMMTO, 2018, p. 12

<sup>26</sup> SEKIOU, Blowdin, op.cit .p 338

<sup>27</sup> Ibid, p 338

**1.3.2.8. Initiation :**

Ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi ou maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine<sup>28</sup>.

**1.3.2.9. Entraînement :**

Formation dispensée en cours d'emploi à un salarié, qui peut s'étendre de quelques heures à plusieurs mois, selon la complexité des tâches. Elle vise à permettre au salarié d'acquérir la compétence immédiate pour remplir les obligations de son poste<sup>29</sup>.

**1.3.2.10. Formation interne qualifiante:**

C'est le types de formation qui figurent sur le plan de formation de l'entreprise, elle a pour objectifs l'acquisition de nouvelles compétences et qualifications<sup>30</sup>.

**1.3.2.11. Formation externe diplômante :**

Cette formation permet l'acquisition de nouveaux savoirs, suivi de l'obtention d'un diplôme. L'accès à ce type de formation suit une étude bien détaillée et approfondie des candidats susceptibles d'en bénéficier, elle peut être suivie d'un contrat de fidélité qui garantit le retour sur investissement ou bien une importante promotion pour honorer le potentiel de l'employé<sup>31</sup>.

**1.4. Les différents partenaires de la formation et leurs relations**

On va présenter les relations entre les différents partenaires de l'entreprise

---

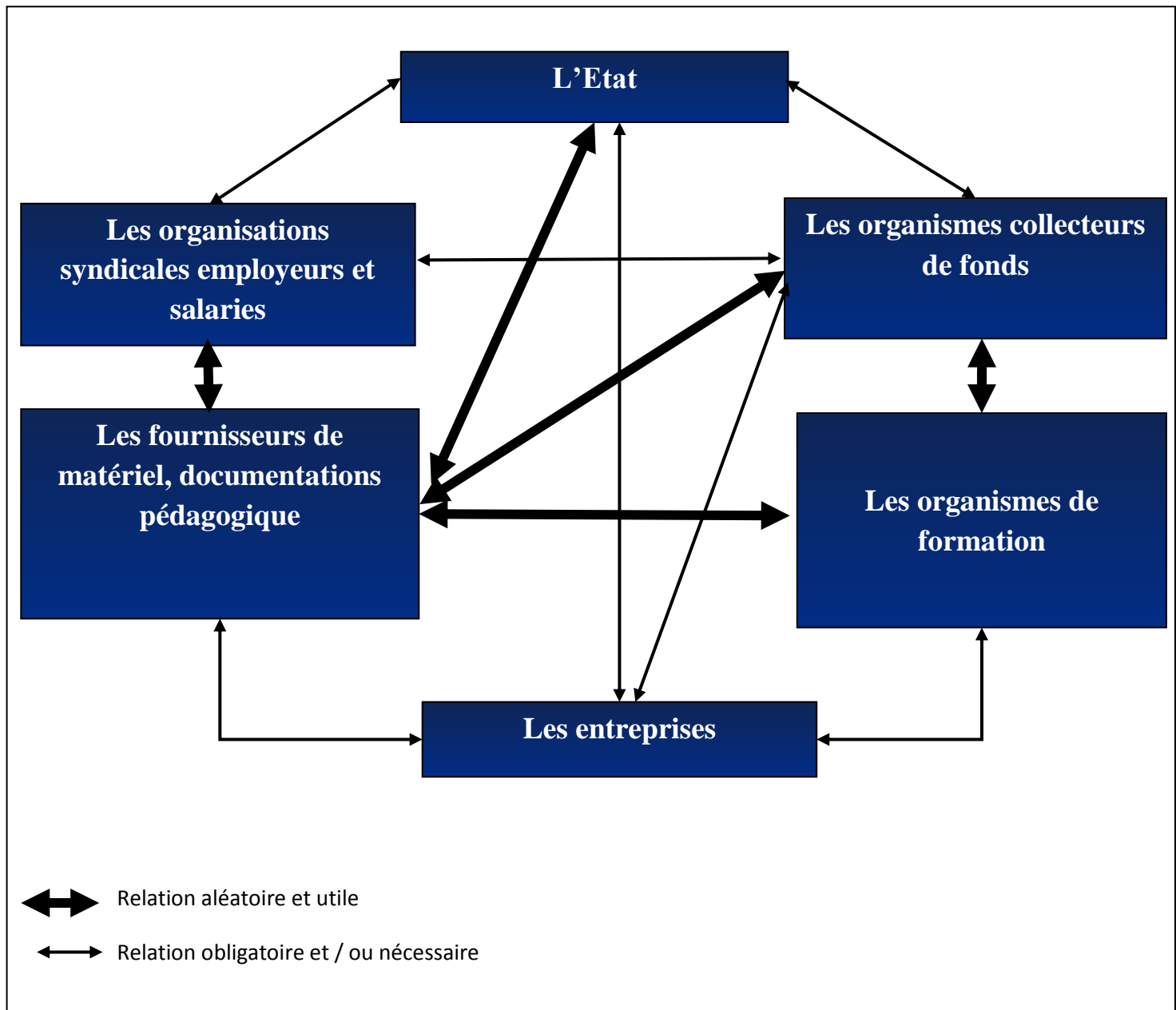
<sup>28</sup> SEKIOU, Blowdin, op.cit .p.338

<sup>29</sup> Ibid, p 338

<sup>30</sup>LAMANI Zahia, « Analyse de la politique de formation et la dynamique des emplois dans l'entreprise publique algérienne: Cas du groupe CNERU/DRTO », Mémoire de Master en Gestion des ressources humaines, dirigé par Mme OUAMAR.S, UMMTO, 2018/2019. p 43

<sup>31</sup> Ibid, p 43

Figure n°02 : principales relations entre les différents partenaires



**Source** : J.L CHAUCHARD, construire le plan de formation d'un service, les éditions d'organisation, Paris, 1989, P 7-9.

● Les partenaires extérieurs sont principalement représentés par :

- L'Etat

- Les organisations syndicales
- Les organismes collecteurs de fonds
- Les organismes de formation prestataires
- Les fournisseurs
- Les entreprises
- Quant aux partenaires internes, nous avons :
  - L'employeur
  - La direction de l'entreprise et ses représentants ont pour missions
  - L'encadrement
  - Les salariés

#### **1.4.1. L'Etat**

Par l'intermédiaire de la loi sur la formation professionnelle continue. L'Etat entretient des relations avec la presque totalité des partenaires. Il contrôle l'application des textes au niveau des entreprises et des organismes de formations, il participe au financement des stages en relation avec les organismes collecteurs de fonds, il négocie des accords avec les organisations syndicales et enfin, il est souvent présent en tant que acheteur de matériel et supports pédagogiques<sup>32</sup>.

#### **1.4.2. Les organisations syndicales**

Elles interviennent essentiellement :

- Dans la gestion des organismes paritaires collecteurs de fonds,
- Au niveau de la négociation d'accords nationaux professionnels ou interprofessionnels,
- Dans les entreprises (lorsqu'elles ont des représentants) au travers du comité d'entreprise lors de l'élaboration du plan de formation.

---

<sup>32</sup>J.L CHAUCHARD, construire le plan de formation d'un service, les éditions d'organisation, Paris, 1989, P 7-9.

### 1.4.3. Les organismes collecteurs de fonds

Les principaux sont déjà cités ; il s'agit FAF des fonds d'assurance formation, des F.O.N.G.E.C.I.F ; fonds d'organismes nationaux d'un groupe d'entreprises généralement organisés par branches et secteurs professionnels. Leur rôle n'est pas seulement de collecter des fonds mais aussi, et principalement, de savoir utiliser ces fonds pour promouvoir et mettre en œuvre des actions de formation répondant aux besoins de leurs « clients ». Pour cela ils font appel, soit à leur compétences propres, soit plus généralement à des compétences extérieures (formateurs indépendants, organisme de formation prestataire. Les relations entretenues avec les organismes prestataires sont parfois peu satisfaisantes, du fait de la lourdeur administrative des procédures, des délais anormalement longs de règlement, et d'un comportement de fausse concurrence qui pénalisent les clients finaux. Ils nous paraîtraient intéressant et utile que ces partenaires se rencontrent plus souvent sur le terrain de l'action pour jouer leur complémentarité qui est réelle.

### 1.4.4. Les organismes de formation prestataires

Ils sont nombreux et de tailles différentes (effectifs variant d'une personne à plusieurs centaines pour les plus importants). Certains se sont spécialisés dans l'organisation de stages et de séminaires relatifs à des disciplines particulières (technique, relation humaines, d'autres ont choisi d'offrir une palette de formations tous azimuts.

Ces organismes proposent surtout des actions ciblées de courte durée (1 à 10 jours maximum) pour une même entreprise (stage intra-entreprise) ou pour plusieurs entreprises (Stage inter-entreprises).

Parallèlement à ces organismes, des écoles privées, les instituts universitaires de technologie, le conservatoire des Arts et Métiers. et bien d'autres encore se sont structurés pour offrir, en dehors d'une formation initiale, des stages et des cursus longue durée relevant de la formation continue.

Enfin les A.S.F.O. ont souvent compétence mixte, elles drainent les fonds relatifs aux

---

formations en alternance et proposent des actions de courte et de longue durée au même titre que les organismes de formation collecteurs.

#### **1.4.5. Les fournisseurs**

Ils sont eux aussi assez nombreux, et sont en pleine expansion. Qu'il s'agisse des fournisseurs de matériel pédagogique (ordinateurs, audio, audio-visuel, support divers...) des éditeurs et des librairies spécialisées, des producteurs et réalisateurs de films pédagogiques, ils concourent tous à l'amélioration de l'efficacité des formations dispensées ; à condition que leurs produits soient adaptés aux besoins du marché.

#### **1.4.6. Les entreprises**

L'entreprise est le partenaire central, le véritable « consommateur » et le client principal de la formation continue. Les partenaires internes sont visibles au sein de l'entreprise:

##### **1.4.6.1. L'employeur**

Se trouve confronté à un certain nombre d'obligations qui peuvent parfois présenter un caractère contraignant.

- L'obligation légale de consacrer 1.2% de la masse salariale au financement de la formation continue ;
- L'élaboration d'un plan de formation annuel soumis à l'avis représentants du personnel,
- L'application des lois et différents accords à la formation et plus particulièrement le respect des règles en ce qui concerne les relations commerciales avec les organismes de formation.

##### **1.4.6.2. La direction de l'entreprise et ses représentants ont pour missions :**

- De répondre aux besoins immédiats des secteurs de l'entreprise dans le but de maintenir, d'améliorer et d'adapter le niveau de connaissances en fonction de l'évolution technologique ;
-

- De réfléchir et de concevoir des actions favorisant la reconvention ou la réorientation de certains salariés,
- De proposer un encadrement des séminaires relatifs à la gestion et l'animation d'équipes,
- De promouvoir enfin, des actions de fonds permettant de créer une véritable culture d'entreprise basée sur des relations réussies.

#### **1.4.6.3. L'encadrement**

Se situe à la source du besoin tel qu'il apparaît dans la vie au quotidien. Il doit bien entendu jouer un rôle essentiel dans la satisfaction de ce besoin et dans la réalisation des orientations définies par la société. Les responsables hiérarchiques se trouvent donc confrontés à leur niveau, à l'obligation de faire des choix avec leur équipe en fixant des ordres de priorité à condition qu'ils en aient les moyens. Le plan de formation intermédiaire est à la fois une méthode et un outil permettant à chacun d'entrer ou de devenir maître d'œuvre.

#### **1.4.6.4. Les salariés**

Enfin, le plan de formation est bâti pour les salariés qui sont par évidence les véritables bénéficiaires. Mais ressentent-ils cette démarche comme étant profitable ou contraignante ? Ont-ils l'impression d'être concernés par la formation qui leur est proposée ou au contraire, la subissent-ils ? Notre expérience dans ce domaine démontre qu'en dehors des efforts louables réalisés par les directions de personnes pour associer l'encadrement à la mise en œuvre du plan de formation, de nombreux participants restent encore sceptiques face à certains stages et séminaires.

Les partenaires sont nombreux et sous le terme général de formation continu, se cache une grande diversité d'objectifs et d'intérêt, une hétérogénéité des besoins et des décalages important entre les discours tenus et la réalité. C'est la raison pour laquelle ceux qui ont en charge la gestion directe du personnel doivent être plus présent dans la rédaction du plan de formation général.

## Section 02 : La politique de formation

### 2.1. Définition et objectifs de la politique de formation

#### 2.1.1. Définitions de la politique de formation

**A.MEIGNANT** définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, en engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et, par extension, de gestion des compétences. »<sup>33</sup>

#### - Autres définitions

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. « Sa durée de vie »<sup>34</sup> est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

Selon **SOYER Jacques**, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »<sup>35</sup>

La politique de la formation est pour un nombre croissant de dirigeants d'entreprise une variable d'action susceptible de générer des améliorations de performances individuelle et collective. Telle est bien seule raison d'être.<sup>36</sup>

La politique de formation est, par définition un moyen de réaliser les orientations prises par la direction dans la gestion de l'entreprise ou de l'institution.<sup>37</sup>

#### 2.1.2. Les objectifs généraux d'une politique de formation :

##### Assurer la compétence et la qualification des personnels

---

<sup>33</sup> MEIGNANT. A, « Manager la formation », 7<sup>ème</sup> édition, Edition, Liaison, Paris, 2006, p 53.

<sup>34</sup> Jacques Soyer, op.cit, p 48.

<sup>35</sup> Ibid, p 49

<sup>36</sup> Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines », 12<sup>ème</sup> édition, (2004-2003), Paris, p 105

<sup>37</sup> Thierry Ardouin, 2 Ed, op.cit p 62

Cet objectif désigne tout les actions de formation visant à l'actualisation des connaissances professionnelles, l'adaptation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnelle et au développement de savoir être spécifiques.

**Assurer la promotion des personnels et élever le niveau générale des connaissances**

Cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou des publics cibles en risque de marginalisation ( lutte contre l'illettrisme, maintien des connaissances de base ) ou à accompagner des évolutions professionnelles.

**Améliorer l'efficacité des services**

Cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale, des unités, services ou départements aux missions qui leur sont imparties par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils po nouvelles démarches.

**Mettre en place ou renforcer une démarche qualité**

Cet un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque personne. C'est une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue.

**Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation**

Cet objectif vise un développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise de responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.

**Connaître l'organisation et développer une politique de communication**

Il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, organisation ou institution, et de favoriser différentes formes d'échanges et de communication entre les services. Chacun peut ainsi mieux se situer et situer son travail dans un ensemble<sup>38</sup>.

**Développer une dimension particulière**

Cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise, son domaine et l'axe qu'elle souhaite privilégier. Nous avons par exemple : développer une attitude commerciale ou centrer sur le client,

---

<sup>38</sup>Thierry Ardouin, , op.cit p 62

développer les nouvelles technologies, renforcer la sécurité sur les chantiers...

### **Assurer le développement personnel et culturel**

Au-delà des actions pour l'entreprise, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles

## **2.2. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :**

Pour atteindre ces objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit<sup>39</sup> :

### **2.2.1. Les moyens humains :**

Ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

### **2.2.2. Les moyens financiers :**

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des instructions pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...) .

## **2.3. Les facteurs d'élaboration d'une politique de formation**

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Sa construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, de sept facteurs<sup>40</sup> :

### **2.3.1. Le marché, le produit, la concurrence :**

(Environnements sociaux et économiques) imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité....).

### **2.3.2. La technologie :**

Evolution des moyens de production ( investissements en cours ou à moyen terme ).

---

<sup>39</sup> Ammou.M, Yahiaoui.N, op.cit, p 42

<sup>40</sup> Thierry.Ardouin, « Ingénierie de formation : analyser, concevoir, réaliser », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod Paris, 2013, p 65

**2.3.3. Les organisations :**

Le système socio-organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et l'évolution des emplois.

**2.3.4. Le management ou « animation hiérarchique » :**

Gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué ( évolution sociale ).

**2.3.5. L'état des ressources humaines :**

- Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état des emplois;

- Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines où apparaît tout ce qui est lié aux pratiques d'entretien annuel d'évaluation, d'entretien d'évaluation de carrière, d'entretien de formation.

**2.3.6. La situation sociale en terme de climat et relations sociales :**

- **Relations sociales** : consultation avec les partenaires sociaux : obligation formelles, construction des commissions réglementaires, mise en place des calendriers;

- **Climat social** : dans quelle situation générale se trouve l'entreprise ( licenciements, plans sociaux, rachats, reprise économique );

- Culture et histoire : culture descendante liée au management;

Culture d'entreprise : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation.

**2.3.7. Environnements réglementaire et sociogéographique :**

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement ( ISO 14000 ), qualité (ISO 9000) et celle liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise (ISO 26000), mais aussi la réglementation d'une façon générale.

## 2.4. Diagnostic de la politique de formation

Le diagnostic dresse un état des lieux des éléments et critères étudiés. Il dresse un bilan des points positifs et négatifs. Il met en exergue les aspects sensibles, mais aussi les points d'appui. Le diagnostic, par le bilan d'analyse qui s'en dégage, est un outil d'aide à la décision. Il n'a de sens que par rapport à cet objet, ainsi il contribue à l'élaboration des politiques internes des organisations. Le diagnostic, outil d'aide à la décision, est un instrument du niveau politique.

L'utilisation du diagnostic renvoie, pour Christian Bottin, à trois grands objectifs<sup>41</sup> :

- **De régulation** : identifier les causes des dysfonctionnements pour déterminer les préconisations. L'objectif est de corriger un dysfonctionnement et de retrouver un état de fonctionnement satisfaisant.
- **De faisabilité** : mesurer les écarts pour évoluer vers une situation souhaitée et déterminer les conditions de sa réalisation. La finalité est d'atteindre un niveau donné ou d'avoir une évolution vers un modèle de management externe. Le diagnostic intervient ici dans un souci de modélisation.
- **D'une dynamique** : identifier les possibilités d'action et les marges de jeu. L'objet est de réaliser un projet innovant et donc en rupture avec ce qui existe et est connu. Le diagnostic participation, est préparatoire et accompagne le changement.

Le diagnostic formation permet donc de :

- **Dégager les points forts et les faiblesses** de la formation dans l'entreprise. Le diagnostic permet de situer le niveau d'intégration de la formation à la stratégie de l'entreprise. Il donne une lecture critériée du type de politique-formation existant et des réalités de l'organisation.
- **Préparer un changement** et identifier les difficultés et points de résistance. Le diagnostic est ici envisagé comme une étape préalable à un changement ou à une évolution importante. Il permet d'appréhender le niveau d'ouverture et de disponibilité pour l'innovation où la formation s'inscrit comme instrument participant à ce projet.
- **Repéré et identifier la nature d'un problème.** Rappelons, pour paraphrase Alain Meignant, que l'entreprise n'a pas de problème de formation, elle a des problèmes que la

---

<sup>41</sup> Thierry.Ardouin, op.cit, p 66

formation peut aider à résoudre. Le diagnostic d'une situation de travail ou d'un dysfonctionnement permet ici de voir si la formation est pertinente par rapport à la nature du problème. Mais en questionnant la place et la part de la formation, le diagnostic permet de mieux identifier une situation problème et ses modalités de résolution. Le diagnostic formation ouvre des possibles où la réponse n'est jamais donnée d'emblée ni unique.

### **2.5. La manière d'établissement de la politique de formation dans l'entreprise**

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise. Nous considérerons d'emblée que, pour être efficace, la politique formation doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties<sup>42</sup> :

- Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Celle qui définit le « comment ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

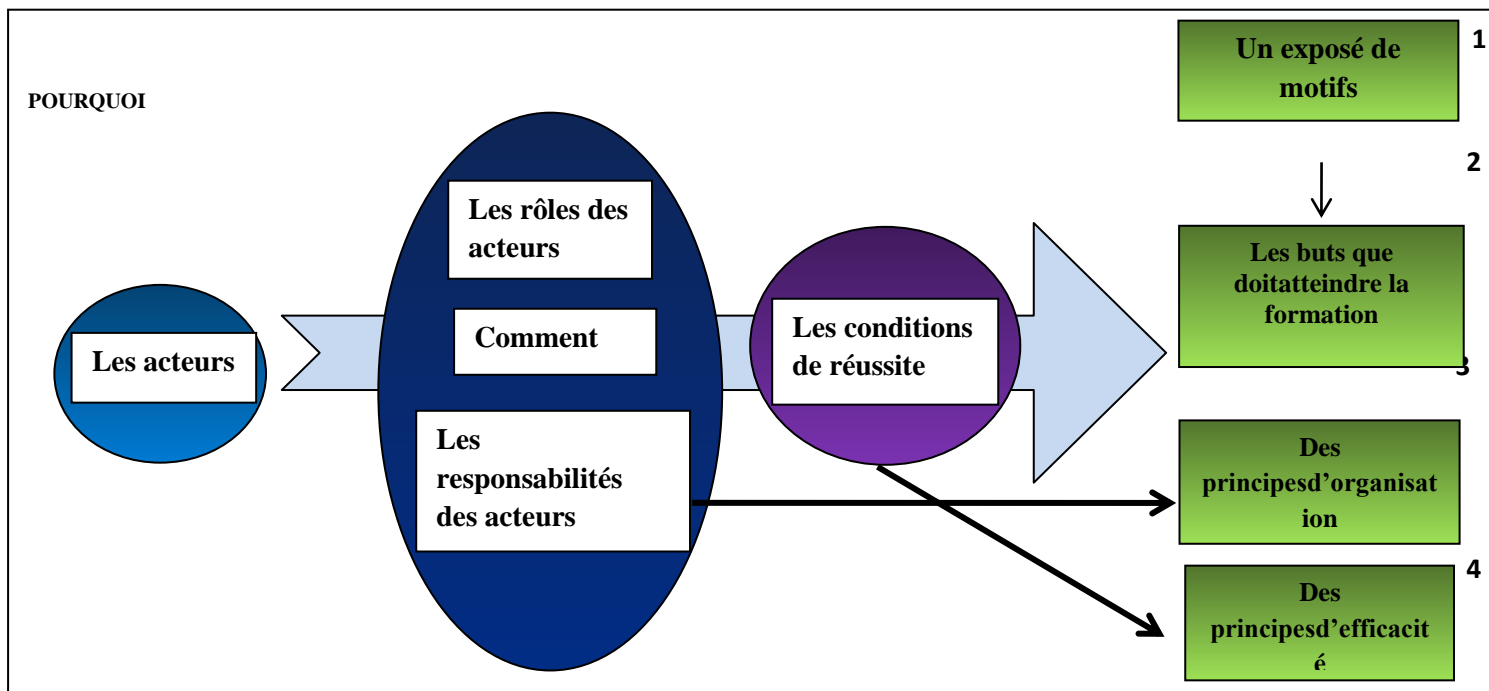
Une introduction explicite les enjeux, le « pourquoi » des buts choisis. Il s'agit en quelque sorte d'un exposé de motifs

La figure ci-après schématise la manière d'établir une politique de formation en entreprise.

---

<sup>42</sup> SOYER Jacques, op.cit, p 48

Figure n°03 : Comment établir la politique de formation en entreprise



**Source :** Jacques SOYER « fonction formation », 2eme éditions d'organisation, Mars 2002, Paris, P49

### Conclusion :

La formation est devenue une exigence incontournable, elle n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement face à des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances. Donc elle est indispensable pour l'entreprise, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu.

La formation est un facteur clé la compétitivité et la création de richesses pour l'entreprise. Dans un but d'optimisation de la formation en entreprise, il faudrait veiller à ce qu'il y est élaboration d'un plan de formation adapté à ses besoins spécifiques.

Nous verrons plus en détail dans le deuxième chapitre ce qu'est le plan de formation et tout ce qui y a attrait de près ou de loin.



## **Chapitre II**

# **Le processus d'élaboration d'un plan de formation**

## Introduction

Elaborer un plan de formation requiert à la fois une bonne connaissance des dispositions légales et conventionnelles, et un processus rigoureux, avec une démarche et des supports adaptés au contexte de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre qui est l'élaboration du plan de formation est d'étudier comment se construit un plan de formation et quelles sont les étapes à suivre pour cette démarche. Il contient trois sections, la première sera consacrée directement aux concepts généraux d'un plan de formation selon différents auteurs. La deuxième section sera consacrée pour le processus d'élaboration du plan de formation, enfin la troisième section portera sur les différents acteurs impliqués dans cette démarche.

## Section 01 : La phase d'investigation de la formation

### 1.1. L'identification et analyse des besoins de formation

#### 1.1.1 Définition du besoin

« Le besoin renvoie à un manque ou à un état de manque. Celui-ci n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. Le manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'information ou de qualifications? Le besoin est La résultante de l'analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise. »<sup>43</sup>

#### 1.1.2 Définition du besoin de formation

Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés, et traduisant un accord entre eux sur des « manques » à combler par le moyen de la formation. Cette définition pragmatique permet de mettre en avant la double dimension du besoin de formation. Il a une dimension « sociale », traduisant ce compromis entre les « acteurs ». Il a une dimension opérationnelle autour d'un manque à combler nécessitant une

---

<sup>43</sup> CHRISTOPHE. Parmentier, op. cit, p 187

action (ici de formation. Mais ce pourrait être d'autres types d'action comme le recrutement, la mobilité, etc.). Le résultat sera appelé besoin de formation.<sup>44</sup>

### 1.1.3 Les facteurs inducteurs de besoin de formation

Le besoin de formation est en réalité induit par des facteurs émanant de six sources distinctes, dont il constitue, lorsqu'il est identifié, la synthèse orientée vers l'action<sup>45</sup>.

- La première source est l'environnement externe (ou plutôt les environnements) de l'entreprise, les exigences des clients (qualité, service, certification obligatoires pour un référencement...), les stratégies des concurrents, les nouvelles techniques ou les ou les nouveaux composants apparaissant sur le marché (dont il faudra que les acheteurs sachant à en assurer l'approvisionnement en coût, délai et qualité), les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires cela génère directement ou indirectement des besoins de formation

Dans l'environnement circulent aussi des modes, le management n'est pas moins sensible à ce phénomène que la haute couture ! Ces modes vont produire, à tort ou à raison, des besoins de formation.

- L'entreprise a aussi ce qu'on pourrait appeler ses environnements internes. Cet environnement est fait du personnel, des groupes sociaux et de leurs stratégies propres, des organisations et des techniques en place, des ressources financières, d'une « culture », etc, qui vont rendre possible (ou non) l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe, et la stratégie de l'entreprise se situe à l'interface de ces deux environnements.

Dans cet environnement interne une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel. Ce niveau sera à comparer aux exigences qui découleront de la stratégie de l'entreprise en même temps qu'il permettra d'apprécier le réalisme de celle-ci. Il ne suffira pas d'exprimer des besoins généraux de formation, encore faudra-t-il faire un pronostic sur les conditions sur lesquelles, dans une situation particulière, ils pourront être raisonnablement satisfaits.

- En déclinaison de la stratégie, trois catégories de facteurs vont induire des besoins de

---

<sup>44</sup> Meignant.Alain op.cit .p 134

<sup>45</sup> Idem , p 134

formation. Ils correspondent aux trois axes d'une politique de formation (performance, projets, parcours).

- La première catégorie est économique. Pour réaliser des performances, économiques et commerciales, l'entreprise a besoin de gens compétents. Le niveau de compétence, individuelle ou collective requis par les emplois, par les processus, par l'organisation, est un standard sur lequel les salariés doivent au minimum s'aligner, et les besoins sont induits par ce niveau d'exigence.
- La deuxième sera les projets qui traduisent la stratégie de l'entreprise. Ces projets vont porter sur le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés, la mise en place d'une nouvelle organisation, la recherche de gains de productivité, etc. En déclinaison de ces objectifs, les exigences de compétence des salariés seront plus ou moins importantes. Leur caractéristique ici, par rapport aux précédents est d'être en partie indéterminés parce qu'ils correspondent à des situations inédites, et qu'ils peuvent plus difficilement être définis en référence à des standards.

Ce seconde axe inclut les projets découlent de la politique de GRH de l'entreprise, en référence à la performance et aux projets plus techniques ou commerciaux. En fonction de ces projets et de la situation actuelle des ressources humaines, de la nécessité de remplacer rapidement les jeunes retraités du papy-boom, elle pourra avoir des projets de recrutement, de mobilité, ou de compression d'effectifs qui génèrent en eux-mêmes des besoins de formation pour les personnes concernées.

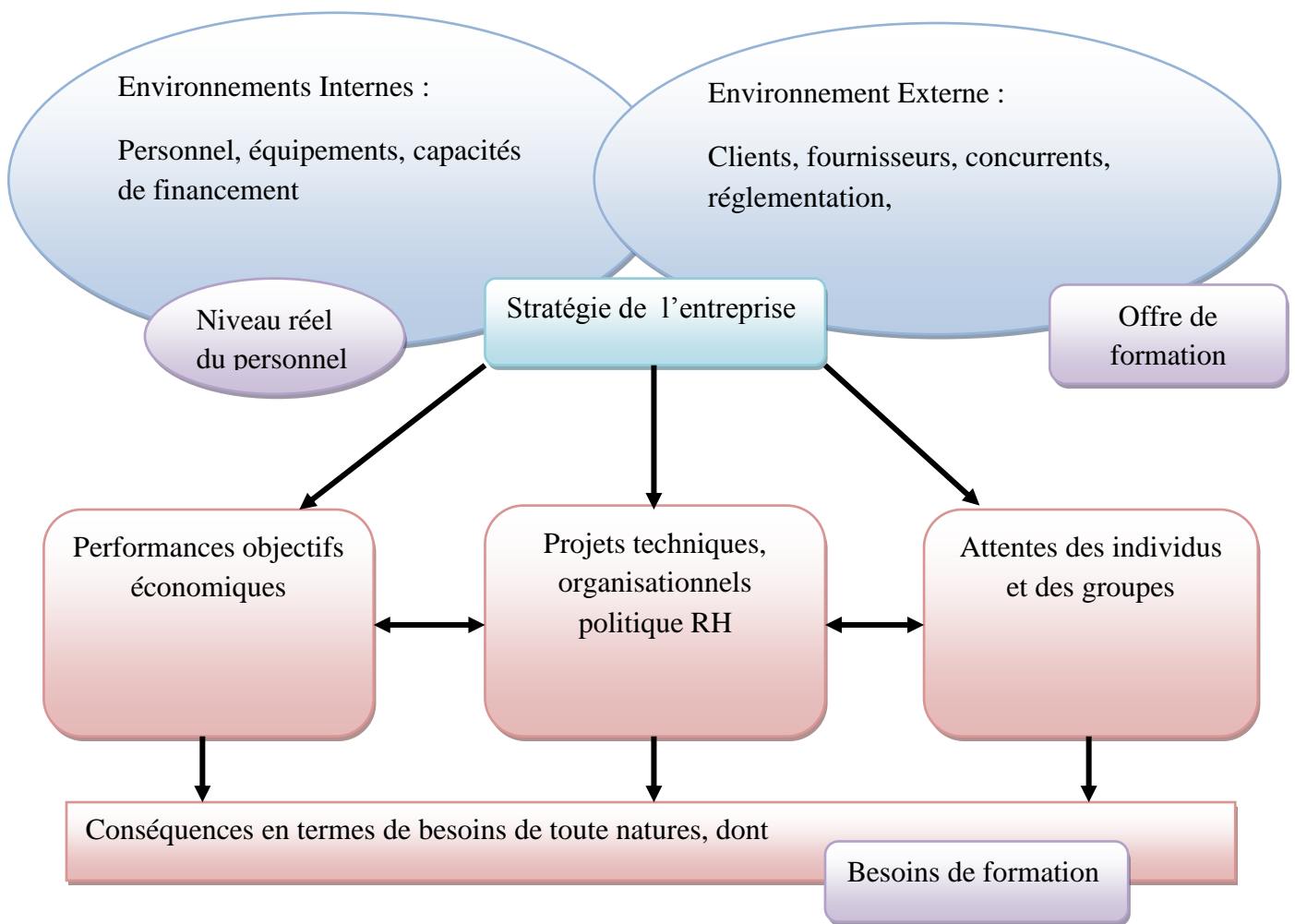
- La troisième est l'expression des attentes des individus en fonction de l'image qu'ils se font de leur parcours professionnel. Tel salarié exprime le « besoin » de se former en mécanique des fluides, tel autre sur la négociation commerciale, etc. Tel groupe de salariés concernés par un changement peut exprimer un besoin collectif lié aux évolutions de leurs technique professionnelle. Les organisations représentatives du personnel vont parfois opposer ce qu'elles appellent les « vrais besoins » des salariés à ceux que se propose de traiter le plan formation établi par l'entreprise.

- Enfin, le dernier facteur inducteur de besoins de formation, bien que d'ordre second par rapport aux précédents, joue souvent un rôle très important : c'est l'offre de formation. La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et

adoptent des stratégies de marketing. L'offre donne une forme au besoin, et quelquefois se substitue à son expression.

Le schéma suivant représente l'interaction de ces différents facteurs dans l'introduction des besoins. Il va nous être utile pour étudier les méthodologies d'analyse des besoins de formation. Il nous permettra en effet de conserver en mémoire les différentes sources d'information nécessaires pour disposer de résultats fiables permettant une action efficace.

Schéma N° 01 : les facteurs indicateurs des besoins de formation



Source : Meignant. Alain, « Manager la formation » 7<sup>e</sup> édition, édition Laisan, Paris, 2006, p 139

**1.1.4. Les types des besoins de formation :**

Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins<sup>46</sup> :

**1.1.4.1 Les besoins personnels :**

Lorsqu'un salarié éprouve un problème (ou désire atteindre un objectif) dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe, et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoin personnel de formation. Au départ, cette formation est à l'initiative du salarié. Elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte, elle passera sur l'initiative de l'entreprise (plan de formation).

**1.1.4.2 Les besoins individuels :**

Par convention, nous considérerons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

**1.1.4.3 Les besoins collectifs :**

Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée...là encore il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

- Des besoins individuels identiques peuvent donner naissance à une action collective. Un besoin collectif peut être satisfait par des actions individuelles.
- Il est souhaitable de bien distinguer d'une part le besoin de formation et d'autre part la demande de formation. La demande suppose qu'il y ait eu préalablement une recherche sur le stage qui répondait le mieux au besoin. La chronologie des étapes est la suivante : j'identifie un problème ou je me fixe un objectif, je recherche une solution, je trouve une solution formation, j'éprouve alors un « besoin » de formation, je recherche le « produit » qui correspond à mon besoin (stage, formation à distance, tutorat, etc.) ; l'ayant trouvé, je formule une demande de formation. Quelquefois des salariés formulent des demandes, alors qu'il n'y a pas de besoin réel (formation-alibi) ; le besoin suppose l'accord du manager direct qui valide l'utilité de la

---

<sup>46</sup> JACQUES. Soyer, « Fonction formation », édition d'organisation, Paris, 2003, p 138

- formation ; la demande de formation sera acceptée ou refusée par le responsable du budget.

### **1.1.4.4 Les besoins de l'entreprise :**

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

### **1.1.5. Quelques préalables sur le recueil des besoins**

#### **1.1.5.1. Le recensement des besoins individuelles :**

Cette méthode a son intérêt puisqu'elle permet de recueillir les demandes individuelles et donc d'avoir une certaine cartographie des besoins en formation au niveau de l'entreprise. Cependant, elle n'est pertinente que dans un climat de confiance au sein de l'entreprise où la demande de formation n'est pas perçue négativement par le responsable de service ou l'organisation. Elle a aussi ses limites et ne doit pas être utilisée comme unique mode de recueil, sinon le plan de formation ne deviendrait qu'un catalogue d'actions individuelles déconnecté d'une logique d'ensemble. De plus, ce recueil devra faire l'objet d'un retour auprès des intéressés et donner lieu à justification dans le cas d'une demande non retenue. Le recensement des demandes individuelles nous paraît être une démarche intéressante dans la mesure où elle est adaptée à l'organisation et à sa culture. Autrement dit, il serait imprudent de réaliser ce type de recueil s'il n'y a aucune suite effective ou si l'expression des salariés n'est pas dans les pratiques courantes de l'entreprise. Il convient de procéder par étapes successives notamment par le recensement des demandes collectives ou de services.

Cette démarche de recensement des demandes individuelles, comme toute démarche se doit d'être instrumentée, nous pouvons donc proposer une trame adaptable à chaque organisation<sup>47</sup>.

#### **1.1.5.2 Le recensement des besoins collectives ou de service :**

Ce recensement s'effectue auprès des chefs de service ou de responsable de département en

---

<sup>47</sup> ARDOUIN. Thirry, « Ingénierie de Formation », 4<sup>e</sup> édition, édition Dunod, 2013, p 85

vue de dégager les axes de formation pertinents et prioritaires pour le service concerné. De ce fait la formation participe aussi complètement à la logique de travail et des projets de service.

**Figure N°04** : FICHE INDIVIDUELLE DE DEMANDE DE FORMATION

<b>FICHE INDIVIDUELLE DE DEMANDE DE FORMATION</b>		
(Remplie par le salarié)		
STAGE A L'INITIATIVE – DE L'EMPLOYEUR	NOM .....	
– DU SALARIÉ	PRÉNOM .....	
DEMANDE DE CONGÉ FORMATION	Date de la demande .....	
SERVICE :	Matricule :	
FONCTION DU POSTE OCCUPÉ :		
Numéro du stage		
TITRE DU STAGE :		
ORGANISME :		
DURÉE TOTALE (en jours ou heures) :		
Lieu du stage :		
Dates :		
Horaire des cours (si temps partiel ou discontinu) :		
Date de la demande :		
Objectifs du stage demandé :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technique : immédiatement applicable à la fonction</li> <li>- Professionnel : lié au poste à court ou moyen terme</li> <li>- Personnel de carrière</li> <li>- Personnel à titre culturel</li> </ul>		
Avez-vous déjà demandé cette formation et ne l'avez pas obtenue ?		
Avis du supérieur hiérarchique :	Date de l'avis :	
ACCORDÉ                      DIFFÉRÉ                      REFUSÉ		
Motif du report ou du refus		
Réponse de service Formation :	Date de la réponse :	

**Source** : Annick Saint-Sauveur et Jean-Pascal Lapra « La Fonction Formation dans L'entreprise », Tome 1, édition Garnier, Paris, 1984, p 145

**1.1.6. Identification des besoins en formation :****1.1.6.1. Prise de conscience des besoins :**

Avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'organisation et/ou la résolution d'un problème particulier. Par exemple, un employeur peut découvrir qu'il y a un problème de vieillissement de ses salariés. Dans ce cas, il peut recourir à un programme de préparation à la retraite. Ainsi le simple fait de démystifier la retraite peut entraîner des adhésions volontaires aux programmes de retraite anticipée afin, entre autres, que les salariés d'un certain âge laissent leur place à des plus jeunes<sup>48</sup>.

**1.1.6.2. Exigence d'investigateurs compétents :**

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation et sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long termes des RH. Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

**1.1.7. Les méthodes d'identification des besoins :****1.1.7.1. Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles :**

Les entretiens et les questionnaires permettent l'expression des attentes individuelles<sup>49</sup>.

- **Le questionnaire :**

Le recours au seul questionnaire apparaît insuffisant. La qualité du questionnaire repose sur une phase préalable d'entretiens avec un échantillon du personnel.

Les questionnaires comportent souvent deux parties.

---

<sup>48</sup> SEKIO..Blondin, et autres , op. cit, p 347

<sup>49</sup> PERETTI,J.M, « Ressources Humaines », 8<sup>e</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 2003, p 413

- Une première partie permet de dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation. Cette partie est anonyme. L'enquêté fournit quelques précisions (âge, ancienneté, catégorie....) permettant d'affiner la politique.
- Une seconde partie précise les souhaits du salarié et les stages qu'il choisit de suivre.

Ces questionnaires sont préparés et traités soit par les services internes de formation, avec éventuellement la commission formation, soit par un organisme extérieur.

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste de besoins, une typologie des attentes et des actions.

Le « questionnaire formation » pose deux problèmes : le premier est que la formation admet implicitement qu'elle ne travaille pas avec l'ensemble de l'entreprise, mais avec une fraction du personnel, ceux qui ont répondu au questionnaire et qui peuvent ne pas être ceux dont les besoins sont le plus importants.

Le taux de réponse peut être très faible dans certaines catégories, notamment les moins qualifiées.

- **L'entretien :**

Dans certaines entreprises, les services formation profitent de l'entretien annuel que chaque responsable de département ou de service a avec chacun de ses collaborateurs. Les problèmes de formation font l'objet d'un volet spécial du rapport d'entretien que les protagonistes rédigent lors de l'entrevue.

Ce volet referme toutes les propositions et suggestions d'actions de formation. Ces rapports d'entretien sont centralisés au service de formation qui les analyse et élabore ensuite un programme de sessions de formation.

Cependant, l'appréciation du personnel pose un autre type de problème : la formation envisagée au cours de l'entretien d'appréciation peut beaucoup plus sanctionner un état de relation entre hiérarchie et subordonné que correspondre à un besoin réel.

Pour mener à bien l'entretien annuel de formation, le hiérarchique et le collaborateur ont à leur disposition un certain nombre d'informations :

- Les informations individuelles, telle que la formation initiale, les formations suivies dans le passé et en particulier au cours des trois dernières années, les postes occupés, les résultats et les évolutions programmées ;
- Les informations sur les orientations de la politique de formation de l'entreprise les principales actions envisagée, les priorités dégagées et les budgets disponibles ;
- Les informations sur la réglementation (CIF, capital de temps formation...) ;
- Les informations sur la cartographie des métiers, les guides de formation par filières...

L'entretien compte généralement sept étapes :

1. Le rappel par le collaborateur de son itinéraire professionnel et de ses mobilités antérieures ;
2. Le rappel des formations suivies depuis trois ans et l'évaluation actuelle de les apport ;
3. Le projet professionnel personnel qu'il envisage ;
4. Le bilan de son rôle actuel dans l'équipe et de son travail ;
5. Les besoins de formation ressentis ;
6. Le débat entre le hiérarchique et le collaborateur sur le plan individuel de formation (PIF) sur un an et trois ans ;
7. L'adoption d'une fiche de proposition qui sera transmise au service formation.

L'entretien annuel est un élément clé dans le recueil des données et analyse de besoins par le service formation.

- **Le catalogue :**

On peut considérer que la diffusion d'un catalogue de stages s'apparente à celle d'un questionnaire. Là encore, le défaut principal de la démarche est que ceux qui se manifesteront ne sont pas nécessairement ceux qui en ont le plus besoin, ces derniers ne pouvant se manifester utilement que s'ils disposent des informations nécessaires sur les évolutions professionnelles susceptibles de les concerner. La logique catalogue, et vigueur dans les années 70, a disparu à la fin des années 90.

### **1.1.7.2 Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation :**

Elles reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

Les méthodes reposent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation.

Le cas le plus difficile est l'analyse des besoins liés à des métiers nouveaux pour lesquels il n'existe pas de référentiel observable. Les méthodes seront alors essentiellement la consultation de groupes d'experts, s'appuyant éventuellement sur des méthodologies élaborées, comme la méthode Delphi, pour des métiers réellement stratégiques justifiant un investissement important dans l'analyse.

La méthode la plus répandue consiste à interroger l'encadrement sur les besoins de formation de son service à l'occasion de l'établissement du plan de formation. Les résultats sont aléatoires si l'encadrement n'y voit qu'une formalité administrative. L'encadrement n'est pas toujours bien placé pour identifier des besoins qui dépassent son champ de responsabilité à court terme. Cette approche demande à être complétée.

### **1.1.7.3. Les méthodes de diagnostic individuel :**

Elles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage.

À partir, en particulier, de tests d'aptitudes, de connaissances et, de plus en plus fréquemment, de tests de simulation, les possibilités d'acquisition par un salarié de compétences nouvelles sont évaluées.

Ces trois méthodes ne s'excluent pas. Il faut noter que la demande exprimée par le salarié rejoint largement les choix de l'entreprise.

Le « droit » à la formation professionnelle a pour conséquence principale de rendre les travailleurs plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et les conduit à réclamer plus d'informations sur celle-ci, et on voit souvent les mots formation et information associés dans les débats.

C'est en fonction de leur perception de l'évolution de l'entreprise qui les emploie, et des opportunités qu'elle présente, que les employés cherchent à augmenter leurs connaissances.

Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation, une fois déterminé les principaux choix. Ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

### 1.1.8. L'analyse des besoins de formation :

L'analyse des « besoins en formation » repose sur l'interrogation du personnel, l'étude du poste de travail et des changements technologiques et organisationnels. L'enquête auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui ne relèvent pas exclusivement du bon exercice de la formation<sup>50</sup>.

Dès l'instant où il y a une demande de formation, dans tous les cas de figure l'analyse des besoins est une étape indispensable. C'est elle, en effet, qui va donner du sens au projet de formation : elle a pour but de garantir/s'assurer que le produit développé/offert est la réponse à des besoins avérés. De plus, elle permet de mettre en évidence l'écart existant entre une situation présente (niveau de compétence avant formation) et une situation souhaitée, future (niveau de compétence requis pour satisfaire aux exigences induites par le changement souhaité ou imposé). Les renseignements obtenus<sup>51</sup> :

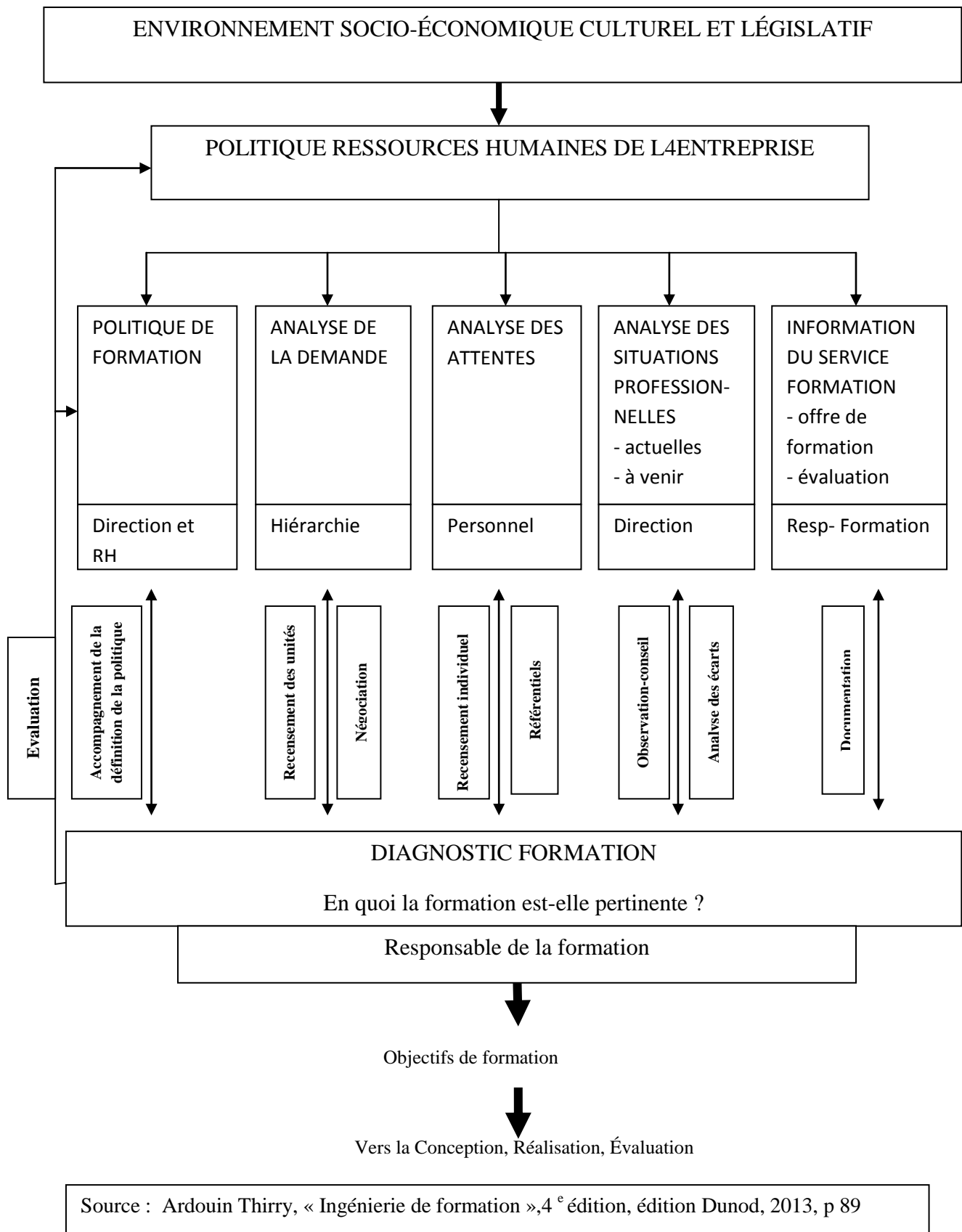
- Fourniront les indications nécessaires à la définition du futur dispositif de formation et à son contenu ;
- Favoriseront la prise de conscience chez l'apprenant des compétences, savoir-faire ... à acquérir ou renforcer.

---

<sup>50</sup> PERETTI.J.M, « Gestion des Ressources Humaines », édition Vuibert, Paris, 1987, p 191

<sup>51</sup> PIERRE.Bach, « Le Management de Projet de Formation », 1<sup>er</sup> édition, édition de Boeck Université, 2007, p 37

Figure N° 05 : L'analyse des besoins en formation



### 1.1.9. Les modèles d'analyse des besoins :

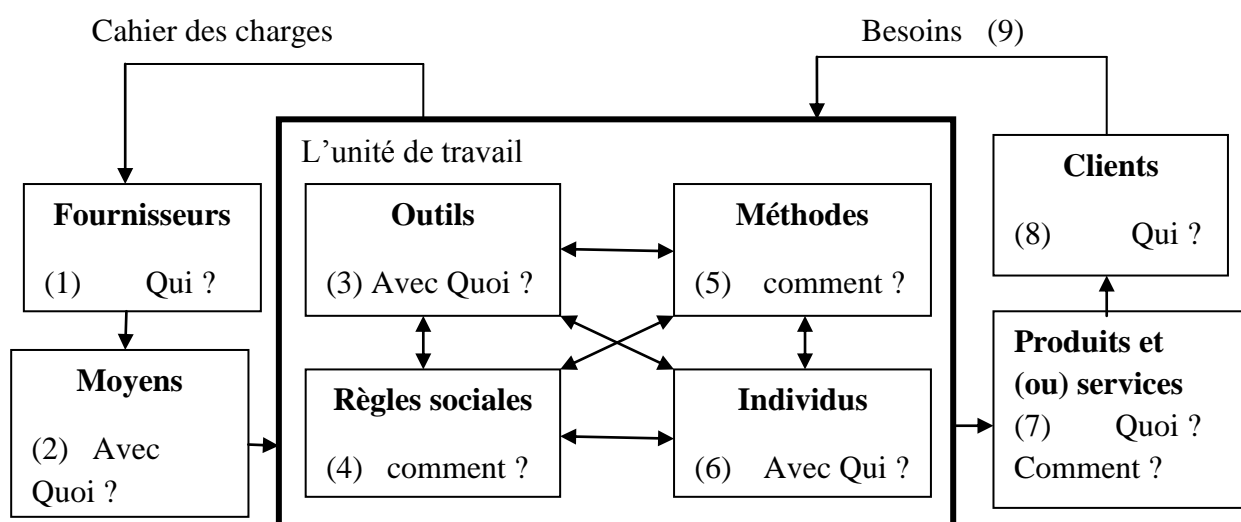
Trois modèles peuvent être proposés par le formateur à l'entité qui analyse son fonctionnement dans le but de construire des plans d'action (on peut les appeler des plans de changement), bases des besoins de formation<sup>52</sup> :

- Le modèle socio-technique associé à l'approche marketing.
- L'analyse modulaire de système.
- L'analyse stratégique.

#### • 1.1.9.1 Le modèle socio-technique associé à l'approche marketing

Toute unité de travail réalise des produits ou des services en vue de satisfaire des besoins de wclients (internes ou externes) avec des moyens matériels et humains dont une partie est interne et une autre externe. Cette partie externe est apportée par des « fournisseurs » qui répondent à des cahiers des charges élaborés par l'unité. Les moyens internes sont mis en œuvre en respectant des méthodes et des règles sociales préétablies. Nous proposons un schéma qui récapitule ces diverses notions.

**Schéma N°02** : Modèle socio-technique et approche marketing



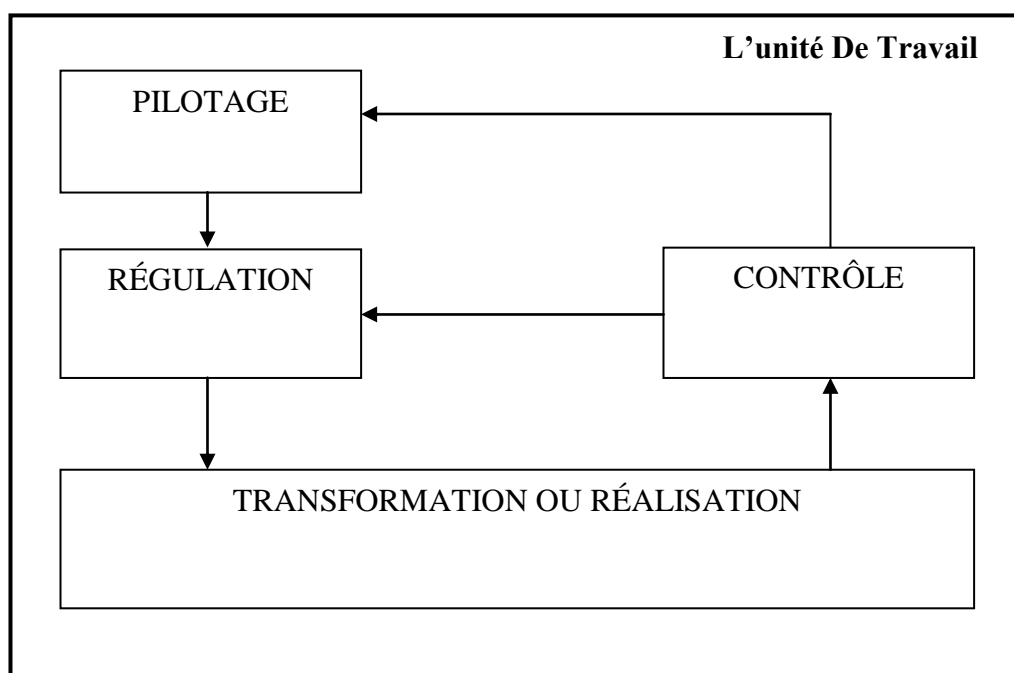
<sup>52</sup>JACQUES.Soyer, op.cit, p 161

- **1.1.9.2. L'analyse modulaire de système :**

Toute unité de travail pour fonctionner correctement doit assurer quatre fonctions : le pilotage, la régulation, la transformation (ou réalisation) et le contrôle. En première partie, nous avons expliqué ce modèle.

Cet outil permet de détailler et d'analyser le fonctionnement d'une unité. Il correspond au schéma suivant :

**Schéma N°03** : Les quatre fonctions de l'analyse modulaire de système



- **1.1.9.3 L'analyse stratégique :**

Proposée par MICHEL CROZIER, l'analyse stratégique permet, dans le cadre d'un recueil des besoins de formation, l'étude des relations entre les acteurs d'une situation, notamment celles portant sur le pouvoir à disposition de chacun.

L'analyse stratégique peut être utilisée pour découvrir ou détailler les problèmes spécifiques du sous-système « règle sociales ». On pourra détecter les désaccords et les blocages ou prévoir ceux qui apparaîtront à la suite d'un changement.

Lorsque le formateur aide une organisation à repère ses dysfonctionnements, ce modèle peut donc lui être utile pour identifier les progrès possibles au niveau d'un rééquilibrage de pouvoirs. Le modèle peut également lui fournir une évaluation des chances de réussite d'un

changement. Dans ce dernier cas, il s'agit d'apprécier si l'intervention du formateur constitue une solution aux problèmes posés.

### **1.2. La conception du plan de formation :**

#### **1.2.1. Définition du plan de formation :**

Selon Encyclopédie de la formation, « Elaborer des projets d'action en formation consiste, quelle que soit l'intervention éducative concernée, à produire des énoncés relatifs à des organisations d'activités menées par des acteurs de la formation ou de la professionnalisation susceptibles de faire survenir les nouveaux apprentissages souhaités : séquence, progression, plan, programme, dispositif, action, etc »<sup>53</sup>.

Selon J.SOYER , « le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise, pour une période donnée, annuelle ou pluriannuelle. Il tient compte des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux.

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux des diverses unités ; c'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.

Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les managers impliqués dans sa construction, le service formation, les futurs formés et les représentants du personnel »<sup>54</sup>.

Selon J.M.PERETTI, « la mise au point du plan traduit les choix de la politique de formation en termes d'action de formation. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (de trois à cinq ans).

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. Parmi ces objectifs, celui d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois est une obligation légale. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression sont des objectifs fréquents »<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> JEAN.Marie.Barbier, « Encyclopédie de la Formation », 1<sup>er</sup> édition, Paris, 2009, p 478

<sup>54</sup> JACQUES.Soyer, op.cit, p 177

<sup>55</sup> PERETTI.J.M, « Gestion des Ressources Humaines », 12<sup>e</sup> édition Vuibert, Paris, 2003, p 164

Selon M.DOUBET, le plan de formation doit prendre en compte :

- Le perfectionnement des compétences du salarié pour réaliser ses activités cœur de métier afin d'améliorer sa performance ;
- L'évolution du métier imposé par les textes et lois ;
- Les évolutions de l'emploi et de la situation de travail préconisées par les orientations nationales et locales, quand elles représentent un enjeu primordial pour les missions de l'entreprise<sup>56</sup>.

### 1.2.2. La place du plan de formation

Le plan de formation est une des traductions opérationnelles de la gestion des ressources humaines. Il n'est indépendant ni unique. C'est bien l'analyse de la situation de l'emploi en lien avec le contexte interne et l'environnement externe, actuels et futurs en terme d'écart, qui justifie la mise en œuvre d'une politique de formation.

Le plan s'appuie en effet sur l'analyse des écarts entre la situation actuelle de l'emploi, avec ses composantes quantitatives (en terme d'effectifs et de types d'emploi) et qualitatives (en terme de compétences) et la situation dans l'avenir (à moyen et long terme) tant en nombre d'emplois qu'en contenu d'emploi. Ce sont bien les différentiels repérés qui donnent à la formation son intérêt et ses orientations. La formation a alors en charge de combiner les manques, d'accompagner les changements, d'anticiper les évolutions et de donner à l'organisation une culture formation. Cette dernière apparaît comme le meilleur moyen de préparer l'avenir tant pour l'entreprise. L'encadrement, les salariés que pour chaque personne considérée individuellement.

Ces dimensions sont désormais à mettre en lien avec la question de la responsabilité des entreprises (voir encadré responsabilité et formation).

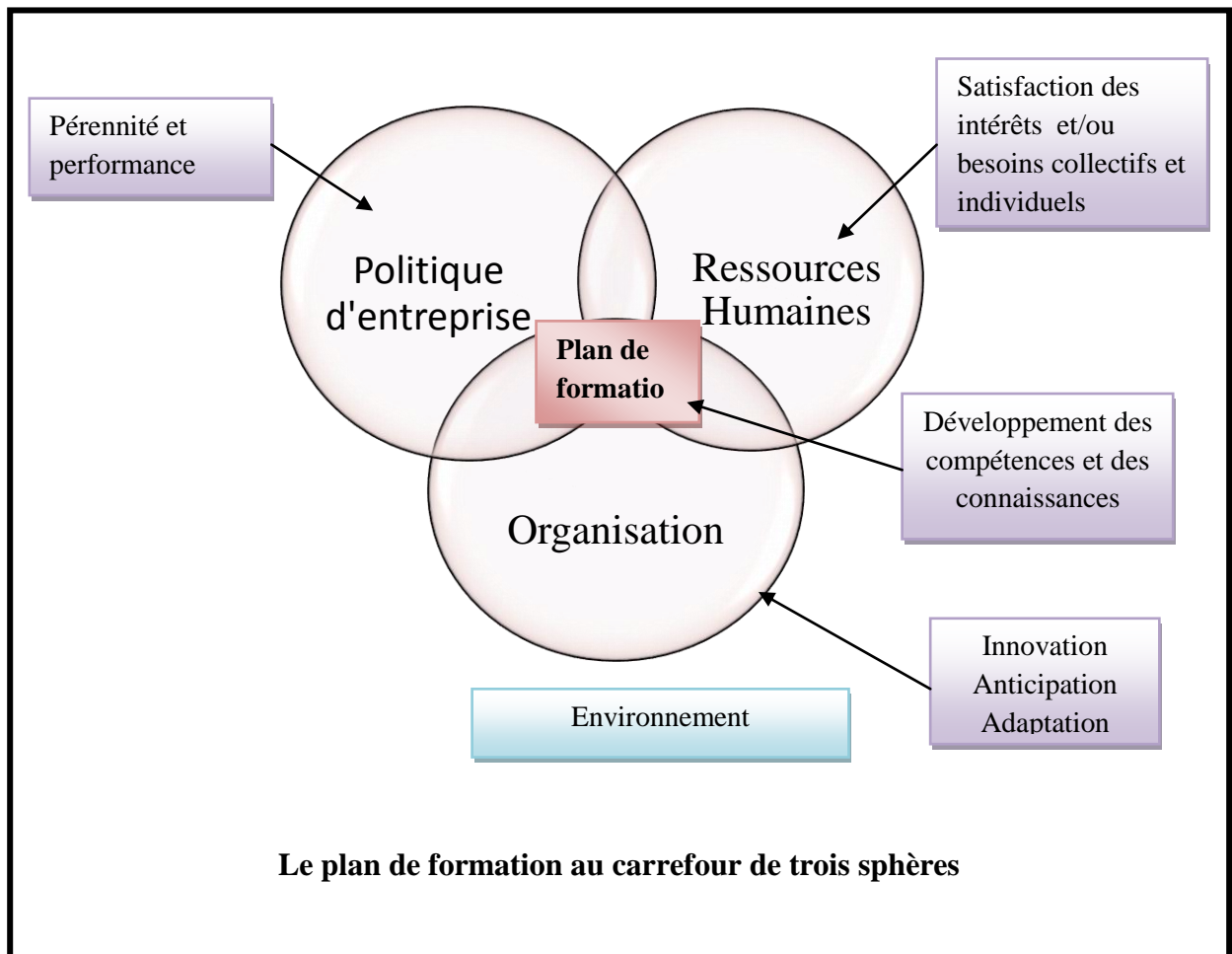
Le responsable formation a pour missions de faire converger les différents intérêts et objectifs qui coexistent au sein de l'entreprise. Le plan de formation cherche à « traduire » ces contraintes et ces contraires en vue de contribuer aux impératifs de l'entreprise et au développement des personnes<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> MADELEINE.Doubet, « Construire un Plan de Formation », 2<sup>e</sup> édition, édition Gereso, 2010, p 40

<sup>57</sup> ARDOUIN.Thierry, op.cit, p 58

Figure N°06 : Le plan de formation au carrefour de trois sphères



### 1.2.2.1. Les pièges du plan de formation :

Cependant, mettre en œuvre la plan de formation sans discernement n'est pas sans un certain nombre de pièges que nous rappelle Annick Saint Sauveur :

- Conditionnement scolaire, reproduire le système de formation initiale (cours magistral, discipline.....) ;
- Recueillir des besoins stéréotypés : cours de langue, informatique, communication ;
- Faire du catalogue : on achète un stage comme un produit de consommation ;
- Savoir ce dont « ils » ont besoin a priori ;
- Prendre les souhaits émis pour argent comptant (sans rechercher quel est l'objectif, le contexte) ;

- Susciter des espérances sans lendemain, en particulier en terme de promotion ;
- Bâtir son plan « en chambre » à partir des catalogues précédents ;
- Reproduire le plan de l'année précédente ;
- Partir de l'obligation légale pour bâtir le plan et s'arrêter dès qu'on a atteint le taux légal ;
- Rédiger un plan irréaliste, trop ambitieux et donc incontrôlable ;
- Présenter la formation comme une récompense pour les meilleurs ;
- Présenter la formation comme une sanction pour les moins performants ;
- Vouloir « faire plaisir » aux demandeurs de stage ;
- Séparer la formation au profit de l'entreprise et la formation au profit des salariés.

Cet ensemble de pièges nous laisse apercevoir les tensions qui existent lors du montage d'un plan de formation. Le responsable de formation doit ainsi composer avec les acteurs et réaliser une combinaison des « besoins » de chacun. La marge de manœuvre n'est donc pas évidente et nécessite un réel savoir-faire.

### **1.2.2.2. Une double démarche :**

Le plan de formation est la traduction de la politique de la-direction et de la situation des personnels dans une double démarche :

- La démarche descendante ;
- La démarche ascendante.

L'élaboration du plan de formation est itérative et doit tenir compte de cette double démarche. Il doit permettre un ajustement de ces deux tensions.

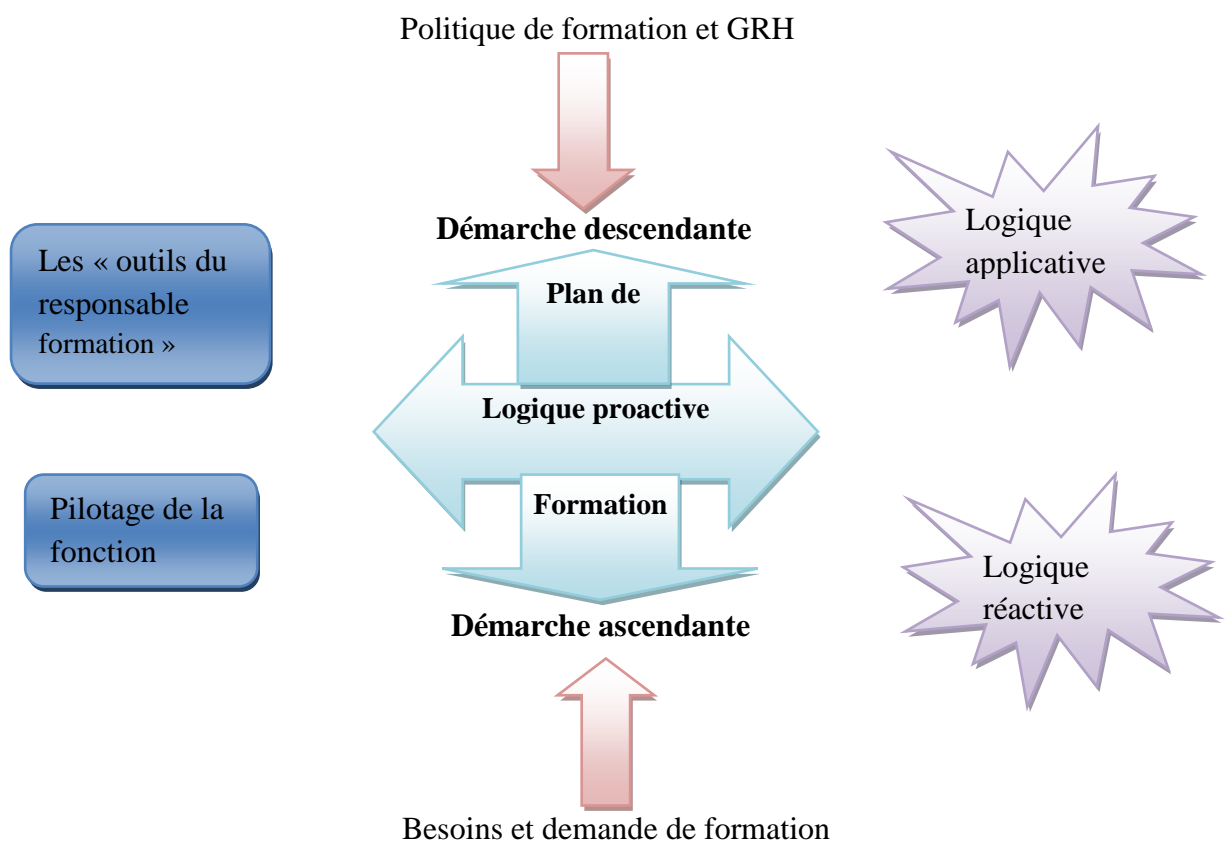
#### **a) La démarche descendante :**

L'ingénieur formation, responsable formation en entreprise, tire de la politique générale les implications en terme de formation. Le plan de formation décline alors les volontés de la direction et la définition des axes prioritaires de politique que la formation peut accompagner.

La politique de formation est, par définition, un moyen de réaliser les orientations prises par la direction dans la gestion de l'entreprise ou de l'institution. Dans cette situation, le responsable de formation se doit d'être dans une logique applicative. Cependant le risque

est qu'il reste exclusivement dans cette logique et devienne dépendant d'une mise en œuvre de la formation au coup par coup. Le responsable doit chercher à créer du lien entre les différents niveaux et travailler au maillage des la logiques descendante et ascendante. Cette politique, par un travail d'étude préalable, s'appuie sur un certain nombre d'éléments et de critères que nous développons ci-après.

**Schéma N° 04** : Le plan de formation au cœur d'une double démarche



### b) La démarche ascendante :

Tient compte des besoins exprimés par les personnels, l'encadrement et les partenaires sociaux. Il ne s'agit pas d'un simple recueil d'opinions des « besoins » exprimés qui placerait le responsable de formation dans une logique réactive et donc sans visée prospective ou cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. La démarche ascendante est la combinaison et la mutualisation de plusieurs sources :

- Le recueil des attentes et/ou demandes des différentes catégories de personnel ;
- Le recueil des besoins exprimés par la hiérarchie ;
- La prise en compte de « l'expression » des partenaires sociaux ;
- L'analyse effectuée par le service formation ;
- L'analyse des dysfonctionnements.

Le plan de formation est donc la formalisation et la transcription de cette double démarche, descendante et ascendante, où le responsable de formation inscrit son action dans une logique proactive, garant de la prise en compte de la multitude des acteurs et des déterminants.

### 1.2.3. La valeur ajoutée du plan de formation :

La formalisation d'un plan de formation, même si elle n'est pas obligatoire, comporte plusieurs mérites, au-delà même de son impacte sur le développement de l'entreprise qui consiste son premier objectif.

D'une part, elle permet à l'employeur de vérifier qu'il satisfait bien aux obligations qui sont les siennes sur le plan légal :

- A-t-il assuré l'adaptation des salariés dont le poste de travail évolue ?
- A-t-il veillé qu'ils conservent bien leur capacité à occuper un emploi ?
- A-t-il rempli son obligation en termes de formation de ses salariés à la sécurité ?
- Certains de ses salariés reviennent-ils d'un congé parental d'éducation ?  
Si oui, a-t-il prévu leur formation ?
- En cas de licenciement économique, a-t-il prévu de former les salariés concernés en vue de leur reclassement ?

Le fait de renseigner chaque année un document comportant notamment ces différentes rubriques peut l'amener à réaliser qu'il a oublié l'une d'entre elles. Le plan de formation en tant qu'outil sera donc utile dans ce cadre.

Par ailleurs, il permet à l'employeur de disposer d'une vision globale de sa stratégie de formation. Il s'apercevra peut-être alors d'incohérences entre les diverses actions envisagées. Il pourra également mutualiser des formations dont les contenus s'avèrent finalement proches. Donc, globalement, cette formalisation lui permettra d'affiner et de préciser sa stratégie

initiale. De plus, le degré de détail auquel il se soumettra lui permettra de préciser les actions ciblées et d'enchaîner sur la partie mise en pratique des sessions en termes de recherche d'offres et d'organismes de formation adaptés. Dans cette même optique, cette formalisation est également la meilleure manière de commencer à réfléchir au financement de ces actions. Cette perspective comportera trois angles distincts :

- D'une part, la correcte classification des actions lui permettra d'envisager des modalités de mise en place dans ou en dehors du temps de travail à coût, de ce fait, plus ou moins élevé (rémunération hors temps de travail et heures supplémentaires).
- D'autre part, son intégration au sein du plan de formation de demandes en provenance des salariés lui permettra peut-être de s'apercevoir que des dispositifs directement ouverts aux salariés pour financer ces actions et qu'il serait plus avantageux que le ou les salariés concernés y fassent appel.
- Enfin, une fois l'ensemble des actions intégrées au plan de formation, il pourra chiffrer le coût global de sa démarche et éventuellement l'ajuster. Ce plan de formation formalisé et réfléchi lui sera dans tous les cas très utile pour solliciter des financements complémentaires (OPCA, FSE.....) comme nous le verrons plus loin.

Un plan de formation formalisé est également un outil plus que nécessaire pour discuter avec les membres du CE ou les délégués du personnel. Il fait partie des documents à leur communiquer en amont des réunions sur les orientations de la formation professionnelle au sein de l'entreprise et sur le plan de formation. Il est illusoire, pour un dirigeant dont la PME compte un effectif suffisant à l'existence d'un CF, de penser se présenter devant ses IRP sans base écrite claire de discussions. Ce serait le meilleur moyen de ne pas aboutir, un flou entourant les actions pourtant prévues au bénéfice des salariés. Ce serait également la meilleure manière de s'exposer à des avis négatifs.

Enfin, au-delà de son intérêt dans la discussion avec les partenaires sociaux, la présence d'un plan de formation manifeste l'intérêt et l'importance que place le dirigeant sur les problématiques sociales. Sa réalisation présente donc également l'avantage de jouer favorablement sur l'atmosphère sociale en donnant un signe positif aux salariés<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> CATHERINE.Blanchard, « La Formation professionnelle : un outil vital pour l'avenir de l'entreprise », édition Vuibert, Paris, 2005, p 242

### 1.2.4. Référentialisation et référentiels

#### 1.2.4.1. La référentialisation :

Gérard Flgarl, nous propose une définition intéressante : « la référentialisation consiste à repérer un contexte et à construire, en le fondant sur des données, un corps de références relatif à un objet (ou une situation) par rapport auquel pourront être établis des diagnostics, des projets de formation et des évaluations ». Il poursuit en disant : « La référentialisation veut être une méthode de délimitation d'un ensemble de référents et se distingue en cela du référentiel qui désigne, lui, un produit fini, et plus exactement une formulation momentanée de la référentialisation ».

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

Le référentiel est donc une « liste d'une série d'actes, de performances observables détaillant un ensemble de capacités (référentiel de formation) ou de compétences (référentiel de métier) ».

Produire un référentiel nécessite d'avoir une vision large et ouverte sur l'environnement et de mettre en relation les différents éléments entre eux. Un référentiel n'a en effet de sens qu'en tenant compte du contexte dans lequel il s'élabore et s'utilise. Il est à la fois difficile, inopérant, voire dangereux pour les acteurs de réaliser un référentiel en dehors de toute concertation et liaison avec les situations professionnelles.

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

- Situation professionnelle et analyse du système de travail ;
- Emploi et son environnement ;
- Compétences professionnelles ;

- Référentiel et différentiel : emploi, compétences, formation ;
- Validation des acquis.
- **Démarche de référentialisation :**

Pour illustrer la démarche de référentialisation, nous pouvons récapituler les différentes étapes de ce travail à l'aide du tableau suivant :

**Tableau N° 01:** Référentialisation et professionnalisation des acteurs

Démarche	Méthodologie	Terrain	Production
<b>Analyse du travail et de l'environnement socioprofessionnel</b>	Analyse documentaire Questionnaire socioprofessionnels des acteurs Entretiens Observation	Visites d'établissements, de site ou poste de travail Entretiens avec la direction et/ou les hiérarchiques Entretiens et questionnaires des acteurs concernés	<b>Référentiel d'emploi</b> Identification et synthèse des activités et de l'emploi dans son environnement. <b>Référentiel de compétences</b> Repérage et déclinaison des différents « savoirs » sollicités dans la relation individu/emploi.
<b>Analyse des compétences et du référentiel compétences</b>	Groupes métier Grille d'auto-positionnement	Réunions de groupes métiers Entretiens	<b>Référentiel de formation</b> ensemble des objectifs, programmes et contenus de formation permettant une progression pédagogique et une appropriation par l'apprenant.
<b>Cycle de formation</b>	Axes prioritaires	Groupe d'acteurs (pilote ou mise en œuvre directe)	<b>Plan de formation</b> Dispositif et programme

Nous pouvons explicitement remarquer que la référentialisation s'appuie sur un important travail :

- Premièrement, de conception d'outils d'enquête adaptée aux finalités et au contexte ;
- Deuxièmement, de recueil de données et de réalisation de terrain ;

- Troisièmement, d'analyse et de formalisation de la réalité recueillie et décryptée ;
- Quatrièmement, ces différentes étapes sont en interaction, comme nous l'avons vu précédemment, mais aussi dans un principe d'itération, c'est-à-dire de confrontation, de vérification et de validation des différentes étapes et production.

De plus, il est pertinent que chacune des étapes puisse être validée par un groupe de pilotage.

La référentialisation aboutit ainsi, dans le domaine socio-éducatif à l'élaboration de trois référentiels : emploi, compétences, formation<sup>59</sup>.

### 1.2.4.2. Les référentiels

#### a ) Le référentiel d'activités ou d'emploi :

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

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

Le référentiel d'emploi s'élabore par le repérage, la description et l'analyse des :

- Missions ;
  - Fonctions ;
  - Activités ;
  - Tâches ;
- En lien avec :
- L'environnement externe ;

- L'environnement interne ;
- le système technique.

**b) Le référentiel compétences :**

Le référentiel de compétences est directement issu du référentiel d'activités. Il en est déduit. Il décline l'ensemble des connaissances et attitudes professionnelles mises en œuvre pour occuper un emploi. C'est donc une transcription du premier référentiel en éléments observables et déclinables en lien avec la méthode d'observation et d'analyse utilisée. Ce référentiel compétences est effectivement dépendant de la méthode utilisée ; elle-même liée aux objectifs des référentiels. Une vigilance particulière est donc de mise tant dans la méthodologie utilisée que dans la retranscription en compétences afin de préserver l'individu dans son espace professionnel.

Comme nous l'avons signalé, il existe un débat important et de nombreuses définitions de compétences. Pour ce travail opérationnel, nous avons retenu la définition de l'**Afnor** comme illustration de notre propos : « la compétence est la mise en œuvre de capacités en situation professionnelle qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ».

De cette définition, il faut retenir plusieurs idées majeures :

- L'articulation étroite de la compétence et de l'activité. La compétence est en effet inséparable de l'action et elle ne peut être véritablement appréhendée qu'au travers des activités par lesquelles elle s'exprime et dont elle permet la mise en forme.
- La compétence est composée d'un ensemble d'éléments en interaction dynamique les uns par rapport aux autres, connaissances, savoir-faire pratiques, savoir-faire relationnels, expérience.
- La compétence est à mettre en relation avec les situations de travail et avec les types d'organisation. La compétence mise en œuvre est donc en partie dépendante du lieu, et des moyens donnés, où elle s'exerce.

À ces trois points, nous ajoutons quatre autres dimensions importantes :

- La compétence est apprise, elle n'existe pas en soi. Elle est donc le résultat de divers apprentissages : sociaux, expérientiels, théoriques ou méthodologiques.
- La compétence comme composante de différents facteurs en interaction, s'inscrit dans le processus identitaire de l'individu.
- La compétence, pour être validée, est reconnue et socialement légitimée.

- La compétence est une construction sociale, c'est-à-dire la modélisation d'un rapport social entre l'action, l'individu et le contexte de réalisation.

Quant à la déclinaison du contenu de la compétence, nous pouvons observer que la trilogie classique : savoir (que faut-il connaître ?), savoir-faire (que faut-il maîtriser ?), savoir-être (comment faut-il se comporter ?) existe, certes sous des formes ou des appellations variées, mais est toujours présent dans l'ensemble des travaux. Ce triptyque, bien qu'imparfait et global, reste tout de même toujours d'actualité et présent dans de nombreux référentiels existants ou mis en œuvre dans les entreprises.

Le référentiel de compétences apparaît comme l'interface entre l'individu et l'emploi, c'est pourquoi le référentiel métier. Lorsque le référentiel de compétences est disjoint, c'est généralement pour dégager des points particuliers de l'activité, repérer le cœur du métier ou illustrer le niveau de maîtrise souhaité ou exigé pour l'occupation du poste.

### **c) Le référentiel de formation :**

Le référentiel de formation décrit les objectifs de formation et les moyens pour atteindre ces derniers. Ainsi, pour l'Éducation Nationale c'est « un document qui définit les compétences attendues des candidats à un diplôme. Il précise les connaissances et savoir-faire à acquérir à cette fin et le niveau d'exigence requis. Annexé à l'arrêté créant ou modifiant le diplôme, le référentiel a un caractère réglementaire ».

Le référentiel de formation se situe à l'interface de l'emploi, avec son analyse et sa traduction dans le référentiel d'emploi et de compétences, et l'action de formation proprement dite. Ce référentiel peut être utilisé à différent moment de la formation, il est en effet indispensable pour repérer et évaluer les acquis à l'entrée, pendant et à l'issue de la formation.

Ce référentiel est élaboré à partir du référentiel de compétences. Ce référentiel est produit par l'expertise du formateur et du pédagogue. Le formateur effectue le lien entre l'emploi, les compétences et la transposition en objectifs de formation. Le pédagogue retranscrit les objectifs de formation en objectifs pédagogiques et les inscrit, dans une progression pédagogique qu'il élabore. Ce sont eux, formateurs et pédagogues, à partir de leurs connaissances pédagogiques et d'un questionnement didactique, qui vont définir cet ensemble structuré de connaissances, de capacités cognitives, de savoir-faire, de modalités pédagogiques et de savoir être nécessaire à acquérir pour occuper l'emploi avec les compétences adéquates.

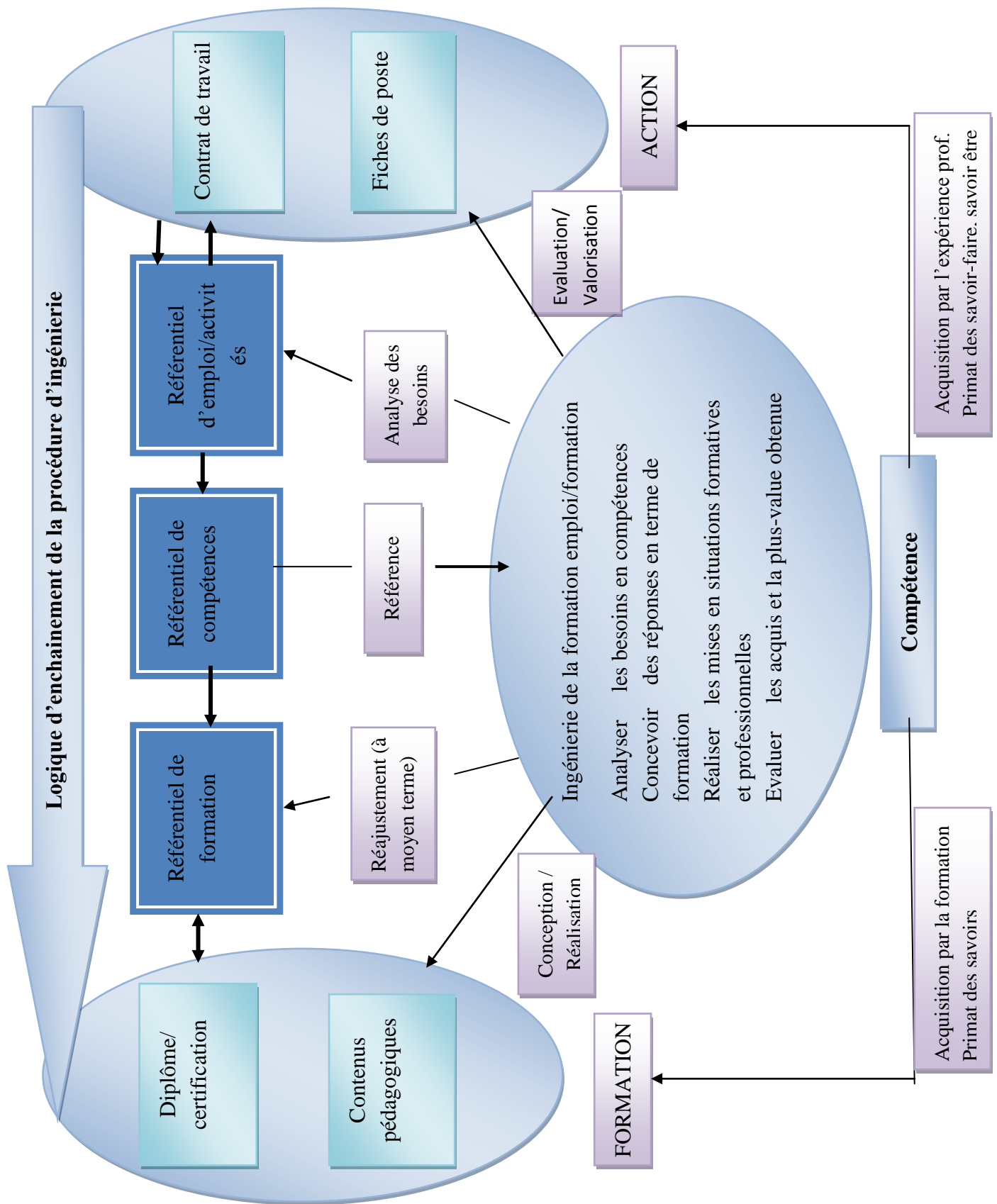
Le référentiel formation, en fonction de la nature de la formation et de son volume, est décliné de manière générale, puis pour chacun des modules (thématiques ou chapitres), puis par séquence (session ou face-à-face pédagogique). Il s'agit alors de produire les fiches descriptives de la formation, des modules et des séquences.

La référentialisation est donc une étape de construction importante et incontournable dans l'élaboration d'un dispositif de formation. Cet outil s'intègre tout à fait dans la démarche d'ingénierie<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> ARDOUIN.Thirry,4 ED, op.cit, p 102

Figure N° 07 : Ingénierie de la relation emploi/formation



Source : Ardouin Thierry, « Ingénierie de formation », 4<sup>e</sup> édition, édition Dunod, 2013, p 112

**1.2.5. Catégories de plan de formation :**

Le plan pourrait être annuel ou pluriannuel, Le plan de formation selon H-C Lafitte et G.Layole (2007) est triptyque suivant la durée, qui peut être mensuel ou annuel, qui se diffère selon les types de formation réalisées. Le plan de formation répond à plusieurs objectifs, au niveau de l'entreprise ; l'objectif de la formation porte sur le développement et d'amélioration des compétences. Au niveau des unités le plan de formation vise à atteindre les objectifs opérationnels et techniques, et enfin au niveau des salariés ce plan de formation répond à des objectifs d'emplois, de qualifications et de carrières<sup>61</sup>.

**1.2.5.1. Plan d'adaptation au poste de travail :**

C'est la plus usuelle dans le cadre de l'évaluation annuelle des besoins. Aide le salarié à maîtriser son outil de travail et les procédures opératoires minimales de sa mise en œuvre.

Ce type de formation concerne l'acquisition des savoirs et savoir-faire indispensables à la prise d'un nouveau poste. Il peut s'agir de l'acquisition des connaissances nécessaires à l'utilisation d'un nouvel outil.

**1.2.5.2. Plan de développement des compétences :**

Ce type de formation conduit potentiellement à un changement de qualification. Il peut s'agir, par exemple, de préparer l'accès à des fonctions d'encadrement ou à un niveau supérieur de classification

**1.2.5.3. Plan de l'évaluation des emplois et le maintien dans l'emploi :**

Cette catégorie renvoie aux mutations majeures de l'organisation et de l'activité, entraînant des risques de déqualification importante du salarié et des menaces sur l'emploi.

Dans ce contexte, les actions proposées dans le plan de formation devraient être réparties selon l'une ou l'autre de ces trois catégories. Par exemple, si la formation déterminée vise à une adaptation au poste, les actions proposées pour cette formation appartiennent à la première catégorie du plan de formation, qui nous permet de visualiser les formations à réaliser comme le montre le tableau ci-après :

---

<sup>61</sup> Lamia.Guenoun, « Evaluation et suivi d'un plan de formation au sein de l'entreprise publique industrielle Algérienne ; cas de la SONATRACH. FCP.ENI », Dirigé par M<sup>me</sup> Hamoutene.O, mémoire Master GRH, 2017/2018, p 18

Tableau N° 02 : Modèle de plan de formation :

Actions Formation	Durée En Jour	Personnes Concernées	Services Concernés	Organisme	Coûts Des Actions	Salaires Et Charges	Frais Annexes	Total
Action d'adaptation								
Action de perfectionnement								
Action de formation DIF								
Action congé personnel de formation (CIF, CF, CFP)								

Selon M.Doubet (2010), le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En effet, ceux-ci ne consistent pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux des diverses unités. C'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable de la formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.

### 1.2.6. Les acteurs intervenant dans l'élaboration du plan de formation :

Les acteurs intervenant dans la formation et l'élaboration du plan de formation, sont ceux qui sont à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieure, ces derniers ont vis-à-vis de la formation des attitudes et systèmes de représentations, qui fondent leurs comportements.

Les principaux participants à l'élaboration du plan de formation

#### 1.2.6.1. La direction générale :

Pour les actions stratégiques ou les actions qui touchent une partie importante de l'entreprise, il est souhaitable d'impliquer la direction.

- Le responsable formation peut lui faire valider les choix proposés par lui ou par des groupes de travail. La direction manifesterà ensuite son engagement auprès du personnel et lui montrera qu'elle cautionne l'occasion programmée. Elle pourra le faire de différentes manières :
  - Suivre elle-même l'action et le faire savoir.
  - A l'occasion d'une réunion d'information, rappeler toute l'importance qu'elle attribue à l'action engagée.
  - Faire paraître un article, signé de sa main, dans le journal d'entreprise ou se faire interviewer dans le vidéogramme d'information interne.
  - Participer aux ouvertures ou aux clôtures des stages...etc<sup>62</sup>.

#### 1.2.6.2. Le responsable hiérarchique pour les besoins de leur secteur :

Le recueil des besoins collectifs est déjà placé sous la responsabilité du manager direct des personnes concernées par la formation. Le manager a normalement fait participer une équipe à ce recensement, lorsque le responsable formation va traduire le besoin en ligne du plan, il est souhaitable qu'il consulte le ou les managers concernés, avec si nécessaire quelques futurs formés, et si des arbitrages sont opérés, ils pourront être conduits par les lignes managériales.

#### 1.2.6.3. Les partenaires sociaux :

---

<sup>62</sup> JACQUES.Soyer, op.cit, p 181

Les politiques de formation accordent aux partenaires sociaux un rôle plus ou moins important. Les pratiques varient d'une entreprise à l'autre. Nous pouvons toutefois conseiller d'avoir recours à leur participation surtout pour les actions ou les futurs formés ne peuvent être, à l'origine, déterminés avec précision, c'est le cas notamment de la formation liée à l'emploi et de la formation « catalogue ».

### **1.2.6.4. Le futur formé :**

Le futur formé est supposé être le principal bénéficiaire de la formation dans l'entreprise. Les futurs formés participent aux recueils des besoins de leurs secteurs, lorsque c'est possible ils participent également à la construction du plan de secteur. Dans le cas contraire, ils seront formés pour des priorités et des projets retenus dans, leurs managers n'oublieront pas de leur faire apparaître les liaisons qui existent entre les actions retenues et leur situation actuelle ou future et, éventuellement avec leurs objectifs personnels.

### **1.2.6.5. Le responsable formation :**

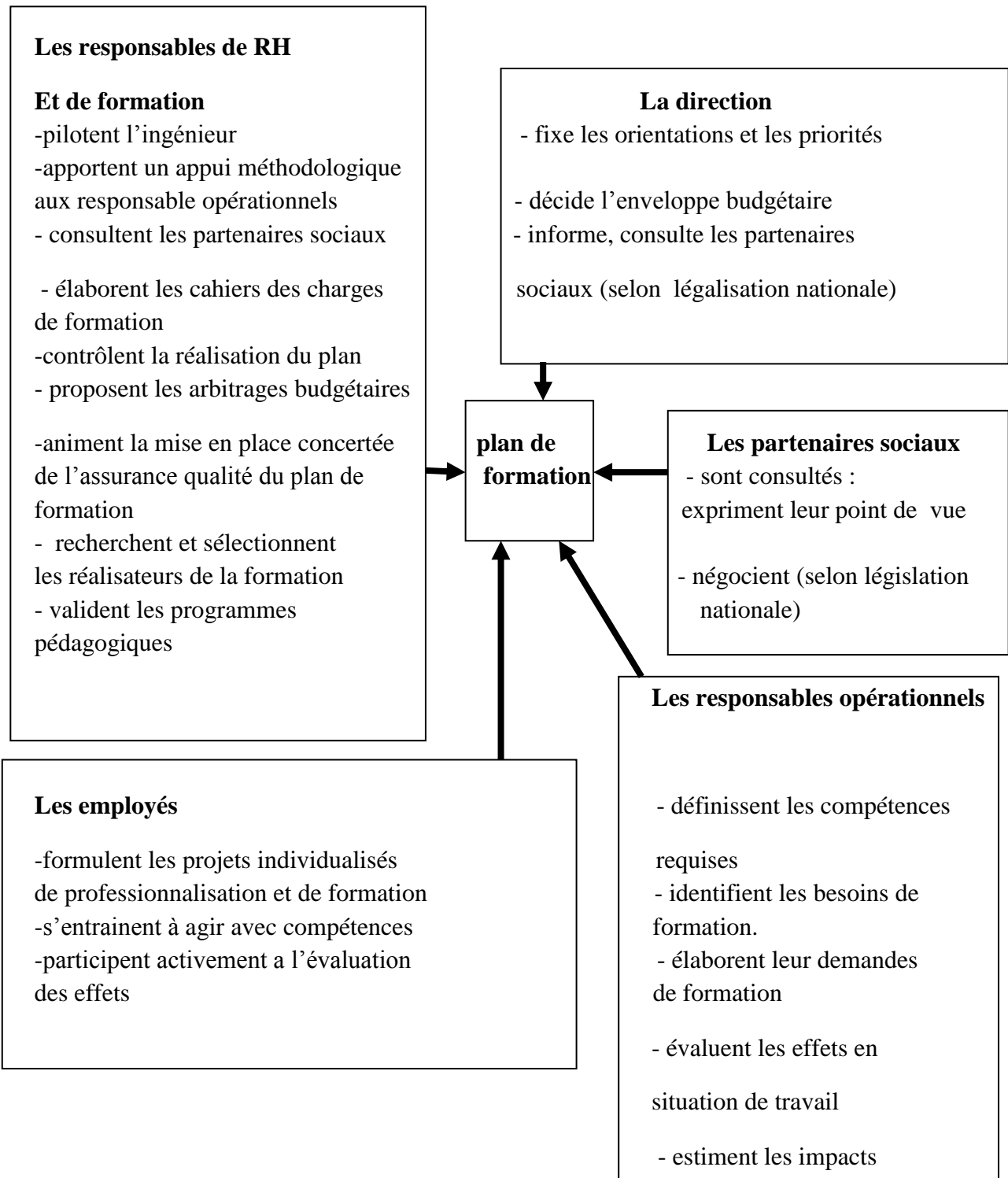
La première mission de tout responsable de formation est de gagner la confiance de ses interlocuteurs et d'établir un dialogue, cela implique naturellement une attitude active de sa part. Il doit, avant tout, être un homme de terrain. Bien trop souvent, nous donnons le double aspect contradictoire du titulaire d'une profession libérale proposant de temps en temps, des « consultations » dans son cabinet et du fonctionnaire gardien de procédures administratives très rigoureuses.

Le responsable formation doit se déplacer, écouter, et se faire une opinion personnelle, pour qu'il soit efficace, il lui faut apprendre « l'entreprise » et les concepts qui se cachent derrière le libellé « Ressources Humaines »<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> JOEL.Striff, « Plan et besoin de formation », édition ESKA, p 67

**Schéma N° 05** : Les principaux participants à l'élaboration du plan de formation



GUY.Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », 4<sup>e</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2002, P 371

## Section 02 : la phase de mise en œuvre de la formation

### 2.1. Réalisation du plan de formation

#### 2.1.1. Le plan de formation, un projet à planifier

Le plan de formation s'élabore, se construit, se réalise et s'évalue selon un ensemble d'étapes planifiées (Quand) qui amène des actions particulières (Quoi), avec des acteurs principaux en jeu (Qui) et des moyens (Comment), nous pouvons dégager des principales opérations à effectuer pour élaborer, construire et suivre un plan de formation <sup>64</sup>.

**Tableau N° 03 – Le plan de formation : étapes et planifications**

Quand	Quoi	Qui	Comment
N-1 Mai - Définition des objectifs	Objectif N et orientation de l'établissement politique de formation	Direction Commission formation	Réunion Bilan d'étape du plan en cours Note d'informations
Juin - Identifications des besoins	Recensement des besoins	Service formation Cadre, personnel (agent, salarié)	Questionnaires aux cadres de service Réunions de services Fiche individuelle au personnel
Juin – Aout	Projet de service	Cadres, DRH	
Septembre	Recueil et exploitation des demandes Traitement des fiches de synthèse	Service formation	Document récapitulatif
- Analyse des données	Priorisation des besoins de formation Budgétisation	Direction Service formation	Plan Prévisionnel
-Arbitrage Hiérarchisation Budgétisation	Consultation commission formation	Direction Service formation	
Octobre	Priorisation des actions de formation	Direction	
Mise de forme du plan	Priorisation à la commission formation Réajustement	Direction Service formation Organisation syndicale	
Novembre – Décembre	Présentation au CE	Direction Service formation	Edition du plan de formation
- Présentation aux instances ou direction	Transmission aux cadres des services	Service formation	

<sup>64</sup> ARDOUIN.Thierry, 2ED, op.cit, p 151

### 2.1.2. Processus d'élaboration du plan de formation :

Le Schéma de base présenté page suivante doit bien sur être adapté à chaque organisation, notamment dans la proportion respective de ce qui sera déterminé à un niveau de direction et de ce qui remontera du terrain, tel qu'il est présenté, il s'applique à des entreprises ayant plusieurs établissements, si le lecteur n'est pas dans ce cas (entreprise mono-établissement), il pourra aisément fusionner les phases (1 et 2)<sup>65</sup> .

#### 2.1.2.1. Recueil des données de base :

Pour engager l'élaboration du plan sur des bases saines, le responsable de formation central (1) devrait disposer de deux types de données :

- Les données politiques : les orientations de la direction générale pour l'année (les priorités, les «prescriptions» , éventuellement le cadrage budgétaire ), Généralement, ces orientations ont une certaine durée de vie, et il s'agit simplement d'actualiser les orientations de l'année précédente, mais si l'entreprise a connu ou va connaître une rupture (fusion, déploiement stratégique, etc) il sera nécessaire de resituer la politique de formation dans ce nouveau contexte ;
- Les données opérationnelles : bilan du plan de l'année précédente pour construire un plan réaliste, il est important de faire le point sur ce qu'on a fait ou pas fait du plan précédent , l'analyse des points forts et des points faibles sera un élément essentiel d'amélioration de process.

Sur cette base, le responsable de formation centrale va communiquer aux établissements les orientations sur la base desquelles ils pourront établir leur plan.

#### 2.1.2.2. Besoins par entités :

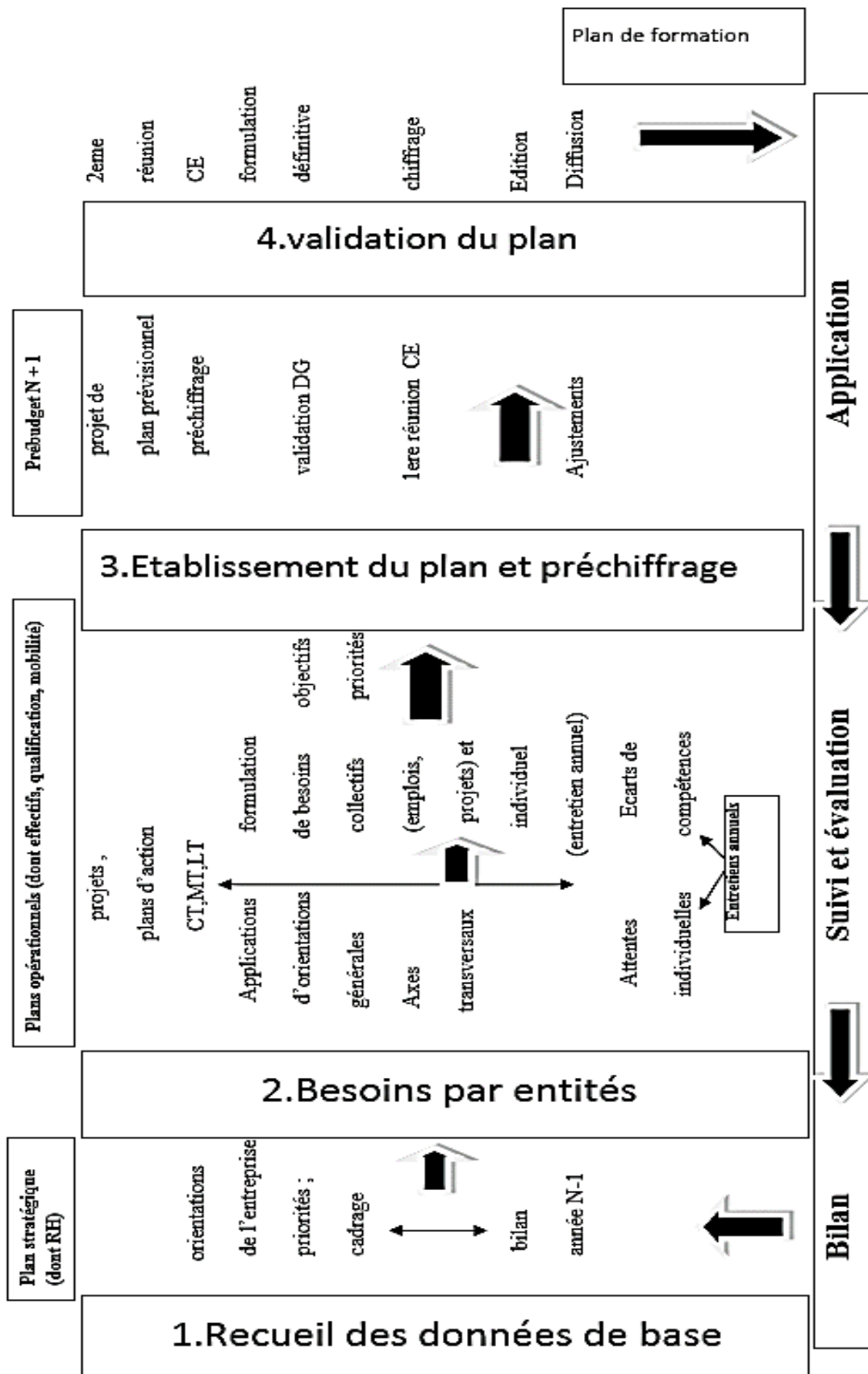
Les sources d'information pour établir le projet de plan d'unité sont les suivants :

- La **traduction locale des orientations générale** (étape 1), c'est là que l'on identifiera, par exemple, le nombre de personnes devront participer aux formations prescrites par la DG (ex. : tant de cadres vont suivre la formation «management opérationnel» organisée au niveau groupe), On y trouvera aussi les conséquences de décisions prises au niveau «corporate» : implantation d'un ERP, par exemples. Ces informations sont accessibles via le chef d'établissement et les membres du comité de direction.

---

<sup>65</sup> MEIGNANT. Alain, op.cit, p 202

Figure N° 08 : Processus type d'élaboration du plan de formation



Le **plan opérationnel de l'établissement**, et, le cas échéant, le plan de progrès, C'est ici que l'on retrouvera notamment les objectifs liés aux performances collectives (productivité, qualité). à des décisions d'investissement, à des évolutions organisationnelles (modification d'un processus, développement de la polyvalence...), et les objectifs ressources humaines (en flux) propres à l'établissement (prévisions de recrutement, accueil de stagiaires en contrat professionnalisation, prévisions de mobilité interne et externe, périodes de professionnalisation pour les salariés concernés), ces informations sont à recueillir auprès des responsables des services opérationnels et fonctionnels concernés, dont bien entendu le DRH, avant de déclencher la procédure d'élaboration du plan, il est évident qu'il sera judicieux de choisir le moment où les responsables en question ont eux même une information assez sûre sur les objectifs qui leur sont fixés, et sur les arbitrages budgétaires qui les accompagnent (ex. : l'inscription effective au budget de l'année suivante d'une dépense pour l'investissement). Dans la pratique, la méthode la plus raisonnable consiste à faire une première ébauche du plan de formation au moment où s'élabore le pré budget de l'année suivante (généralement juin ou septembre selon les entreprises), et à le confirmer ou le modifier lorsque le budget définitif est fixé cette source d'information est particulièrement importante pour bien positionner la formation, auprès des responsables, comme contribuer au succès des objectifs poursuivis par ces responsables il ne s'agira pas tant de les interroger directement sur leurs besoins de formation liés à ces projets que de leur demander de s'exprimer sur les objectifs principaux de l'année suivante, dans leur secteur de responsabilité, pour envisager avec eux si la formation peut être un élément contributif, et à quelles conditions.

- Les **besoins et attentes individuels de formation** (ou de développement de compétence) remontant des services. Les besoins sont d'autant mieux cernés qu'ils sont identifiés au cours de procédures de type «entretien professionnel annuel», instrumentées par les référentiels de compétences. Ce qui remonte est alors le choix de priorités convenues entre le manager et chaque salarié sur écarts à combler entre les compétences de ce dernier et celles qui sont requises pour son emploi. Cette approche a en outre l'avantage d'être conforme à ce qui est attendu dans les systèmes de normalisation type ISO 9001 .

A défaut de ce type d'outils le résultat laisse plus de place au subjectif, mais les managers et des salariés conscients des progrès à réaliser en commun peuvent parvenir à exprimer des besoins bien argumenté (surtout techniques. Ces entretiens (ou d'autres approches

comparables) vont aussi donner au salarié l'occasion d'exprimer des attentes, Ces attentes peuvent coïncider avec celles du manager, ce qui nous ramène au point précédent. Elles peuvent aussi porter sur des attentes de mobilité, de promotion, ou sur des demandes de formation décalées ou carrément en dehors du cadre professionnel, incluant des demandes de DIF.

En rassemblant les informations de ces trois sources, on dispose donc de la trame générale qui va permettre de donner un contenu précis aux objectifs de la formation. Par exemple, au lieu de programmer un stage «outils statistiques appliquées à la qualité», on écrira «améliorer de X % la conformité des produits aux spécifications par l'exploitation de feuilles de relevés.» Au lieu de dire «stage d'anglais pour les assistantes», on dira «porter à X personnes le nombre d'assistantes capables de répondre en anglais à la demande d'un client». On parlera d'«intégrer dix jeunes techniciens avec un taux de départ au cours de la première année inférieur à 20 %» plutôt que de programmer de façon routinière un «stage d'insertion».

On trouvera dans l'encadré de la page suivante un exemple de lettre de cadrage préparant l'élaboration du plan de formation, émanant conjointement du directeur d'établissement et du DRH, dans un établissement industriel, et qui donne un assez bon exemple de cette approche.

Cette approche va permettre de finaliser le plan autour des objectifs à atteindre, et de communiquer avec les managers sur une base business et non sur une base administrative. Si l'on a appliqué nos recommandation du chapitre «Qu'est ce qu'une politique de formation ?», on pourrait ainsi présenter un projet de plan se présentant d'emblée comme un moyen de réussite d'une politique d'ensemble.

Les besoins individuels liés à des perfectionnements dans l'emploi rentreront aisément dans la catégorie d'objectifs «performances individuelles». Les attentes non directement liées à l'emploi seront examinées au cas par cas, soit dans le cadre d'une politique de gestion des carrières (s'il s'agit de mobilité ou de promotion), soit en fonction des options prises sur l'acceptation de demandes non directement professionnelles (avec renvoi éventuel au congé individuel de formation).

Pour tous ces axes, il est souvent très utile de demander aux manager de fixer des priorités (1,2 ou 3) aux actions envisagées, en fonction de l'importance des résultats qu'ils en attendent. Cela facilitera les arbitrages si le plan dépasse le budget prévu.

Tableau N° 04 : Structure de base d'un plan de formation

Axes d'objectifs (1)	Population concernée		Stages		Autres	prévision		Planning
	Clas-Sifi-cation	Effec-tifs	Inti-tulé	Code		Heures	Coûts	
<b>1. Consolider l'existant</b>								
1.1. Performances individuelles								
1.2. Performances de l'unité								
<b>2. projets</b>								
2.1. Investissements								
2.2. changement D'organisation								
2.3. évolution des métiers								
2.4. évolution des qualifications								
<b>3. parcours</b>								
3.1. intégration								
3.2. promotion								
3.3. mobilité interne								
3.4. mobilité externe								
<b>Total</b>								

### 2.1.2.3. Etablissement du plan et préchiffrage :

Sur cette base, le rôle du responsable de formation sera d'établir une première version de travail du plan de formation, comportant les rubriques suivantes :

-Les objectifs formulés dans notre tableau de manière générale, devront être spécifiés comme indiqué précédemment, avec autant de lignes que d'objectifs a l'intérieur de chaque catégorie. On notera qu'on peut sans grande difficulté faire correspondance ce schéma a la typologie instaurée par la loi de 2004 :

-Les actions liées aux performances peuvent entrer dans la catégorie « adaptation ».

-Les actions liées aux projets et a la partie « mobilité + des parcours peuvent se partager entre la catégorie « adaptation » et la catégorie « maintien de l'emploi ».

- Les actions d'intégration et de promotions liées aux parcours peuvent entrer dans la catégorie « formations liées au développement des compétences »

Il appartient donc a chaque entreprise d'adapter ce canevas général a ses besoins. Voici par exemple comment l'entreprise PDM (papeteries de Mauduit »), 1000 salariés, installé a Quimperlé (Finistère) organise et présente son plan de formation, en intégrant les nouveautés de la loi de 2004.

- La population concernée est désignée par son niveau de classification et son effectif (ex : 12 personnes de coefficient 190 dans la métallurgie). Si l'entreprise a mis en place un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il peut être plus judicieux de désigner les personnes par leur groupe d'emploi (ou filière métier) que par leur classification. Il est possible qu'une même action s'adresse a des personnes de niveau de classification ou de groupe d'emploi différents (notamment pour l'objectif « performances d'unité ») dans ce cas, les indiquer en clair. Dans la ligne « insertion » figureront les insertions de nouveaux en CDI et les éventuelles actions s'inscrivant dans des programmes publics d'insertions (celles-ci doivent être suivies a part pour des raisons administratives).

- Les colonnes « stages » correspondent a droite, a une liste de titres de stages (si le titre n'est pas fixé au moment de l'élaboration de cette première version du plan, mettre un titre provisoire) a gauche les codes (informatiques) identifiant ces stages.

-La colonne «**autres**» permet d'identifier dans le plan des actions de développement des compétences qui ne soient pas des stages de formation classiques (type : coaching, FOAD, travail en double poste...). C'est l'une des lacunes fréquentes des plans de formation de ne faire apparaître que les actions «starifiées» bridant ainsi l'imagination.

**La prévision en heures** est établie à partir d'une estimation de la durée de formation, multipliée par le nombre de personnes devant la durée, cette estimation est faite en fonction des expériences de formation analogues dans le passé, de standards du marché de la formation, et pour les actions «sur mesure» non encore définie dans leur détail, et une estimation basée sur la disponibilité des futures stagiaires, qui pourra être révisée ultérieurement après examen des exigences pédagogiques.

**La prévision de cout** s'appuie sur plusieurs données :

- Le cout des rémunérations des stagiaires. Il est calculé en multipliant le nombre d'heures par le cout standard de l'heure de la catégorie de personnel concerné il s'agit ici d'une estimation, dans la mesure où les couts réels seront sur calculés sur la base des salaires réels, mais elle est suffisante à ce stade.

- Le cout pédagogique : frais d'inscription à des organismes de formation et frais en cas d'intervention de formateurs internes, a ces couts peuvent s'ajouter à des couts spécifiques d'ingénierie, c'est le programme doit être conçu sur mesure. Ces couts peuvent être estimés à partir du passé, et, pour les actions nouvelles, à partir d'un sondage auprès du marché des organismes, ou par interrogation d'organisme intermédiaires (type OPCA) :

- Les frais induits (frais de déplacements et de séjour des stagiaires) ;

- Éventuellement, les besoins d'investissement amortissables spécifiques à la formation (salle, équipement, support pédagogique lourds...)

- **Les prévisions de planning** prévoient la répartition des actions sur l'année. Pour des raisons de lisibilité, fournir en annexe un tableau indiquant les prévisions sur les 52 semaines de l'année. Etre très attentif au «bon moment» de la formation (formation préparant un investissement ou le lancement d'un nouveau produit, évitement des périodes de surcharge saisonnière d'activité, etc.).

A ce stade du processus, il peut être intéressant d'introduire des scénarios alternatifs, en argumentant des coûts et avantages respectifs, par exemple :

- Faire former par l'extérieur 80 ouvriers, ou former 8 agents de maîtrise en leur confiant la mission de diffuser le contenu ;
- Former X personnes par groupes de 12, ou mettre à leur disposition des moyens d'autoformation avec un «tuteur».

On dispose donc ainsi d'une première synthèse des demandes pré-chiffrées en temps et en coût, à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire qui lui a été fixée (ou de ce qui paraît réaliste si ce budget n'est pas ce budget n'est pas précadré).

Le manager de la formation va opérer seul et/ou en aller/retour avec les managers, un «moulinage» de cet ensemble pour parvenir à une synthèse qui devra équilibrer les orientations politiques, les priorités, les objectifs en jeu fort, et les attentes individuelles, cette synthèse se présentera sur le modèle du tableau précédent, avec le pré-chiffrage de budget.

Il n'y a pas de règle particulière pour obtenir un résultat satisfaisant, sinon un mélange de fermeté sur les orientations et les conditions de réussite, d'imagination pour trouver des alternatives, et de souplesse dans les propositions d'arbitrage. Comme nous l'avons dit plus haut, le fait d'avoir demandé aux managers d'exprimer les priorités peut être d'une aide précieuse.

Ce pré-budget et sa conformité aux orientations politiques générales seront validés par la direction, qui effectuera le cas échéant les arbitrages des priorités.

Au cours de cette étape, comme le prévoit la loi, on aura présenté au comité d'entreprise les orientations générales sur lesquelles on se propose de construire le plan de formation.

Dans les entreprises de plus de 200 salariés, les réunions régulières avec la commission formation-emploi auront permis de prendre en compte le point de vue des représentants du personnel, le plus souvent ceux-ci sont axés sur le soutien à des demandes individuelles (inscription au plan ou renvoi au congé individuel de formation). Mais dans bien des entreprises, le dialogue dans des commissions est d'un niveau qui enrichit réellement la réflexion sur le plan, en apportant des points de vue complémentaires.

#### 2.1.2.4. Validation du plan

Le plan de formation, moyen de management, doit d'abord être validé par la direction généralement, une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le DRH accompagné pour l'occasion du responsable de formation, les observations faites au cours de cette réunion vont permettre au responsable de formation de finaliser le plan, bien entendu, plus il aura bien travaillé en amont avec les responsables, moins il court de risques que son projet soit remis en cause, la phase de validation devrait à ce stade être une formalité, permettant simplement d'introduire quelques changements mineurs.

La finalisation du plan va intégrer les nouvelles données, pour donner lieu à un plan définitif, dans le temps il est fortement souhaitable que la procédure d'élaboration du plan de formation soit harmonisée avec celle d'établissement du budget prévisionnel de l'année suivante, pour que les dépenses correspondantes soient bien prévues.

Ce plan sera présenté au comité d'entreprise, comme le veut la loi avant le 31 décembre, on sait que le rejet du plan par le CE n'entraîne pas la suspension de son exécution, mais il convient de se souvenir qu'un accord est toujours préférable (à la condition sine qua non qu'il ne s'obtienne pas au prix d'un consensus mou qui fasse perdre de vue les objectifs et les priorités de l'entreprise), et que d'autre part la plus part des financements complémentaires externes sont conditionnés à un accord des partenaires sociaux.

Des ajustements sont éventuellement effectués suite à cette réunion pour aboutir au plan définitif.

Le plan étant maintenant «bouclé» on passera à la phase communication (édition, diffusion et explications) préparant le passage à l'opérationnel.

#### **La communication sur le plan a pour objectif :**

- **D'informer globalement le personnel sur les orientations du plan**, cette information doit équilibrer le mieux possible les deux finalités du plan : *«voilà ce que nous allons faire cette année pour nous perfectionner pour être encore meilleurs sur nos marchés et préparer l'avenir »* et *«voilà ce que nous allons faire cette année pour obtenir des individus »* pourrait y figurer un bilan global de l'année précédente, une information globale sur les moyens consacrés, les projets les plus importants, éventuellement un positionnement de l'effort réalisé par rapport à la concurrence, éventuellement aussi une information sur les soutiens

---

financiers publics, le but est que le personnel comprenne globalement les grandes lignes de ce qui va être fait, et la cohérence avec les autres messages qu'il entend sur les projets de l'entreprise, il est aussi de l'informer sur la manière dont ses propres demandes vont être traitées.

Concrètement, cette information peut prendre, selon les moyens dont on dispose, la forme d'une petite plaquette diffusée dans les services d'un document affiché, d'un numéro spécial du journal de l'entreprise, d'une page sur internet de l'entreprise...

**- D'informer les individus sur les suites qui vont être données à leurs demandes,** le principe général ici de fournir au management de proximité les éléments pour informer lui-même les membres de son équipe, selon le contexte (équipe physiquement rassemblée ou non, entretiens professionnels annuels réalisés ou non...), la forme de cette information sera différente, et le rôle du manager de la formation est d'aider chaque opérationnel à mettre en place un dispositif le mieux adapté et les supports nécessaires. Dans la situation la plus simple, le manager réunit son équipe pour lui faire part des priorités retenues pour l'année en cours dans son service et les actions qui en découlent, et prend éventuellement des rendez-vous individuel s'il y a des besoins d'explications sur des modifications ou des rejets de demandes.

L'important est de faire en sorte que le manager assume les choix. Ce qui suppose de l'impliquer en amont dans ses choix.

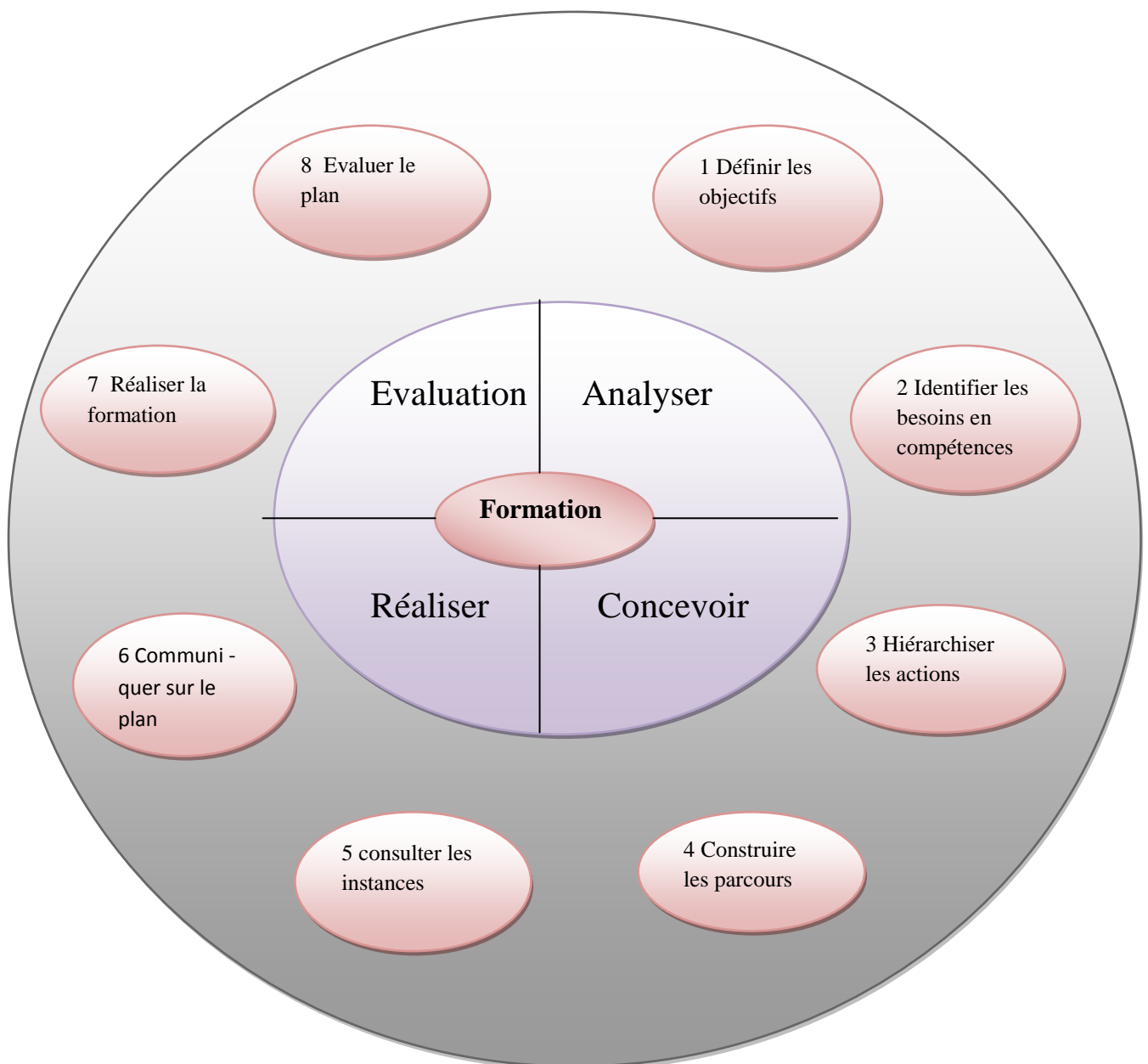
Par ailleurs, intranet permet maintenant d'informer en ligne en temps réel sur les suites données à la demande et sur la programmation.

Les entreprises qui ont implanté des systèmes de e-RH incluant l'accès du salarié par un code, aux données le concernant offrent généralement cette possibilité, il est également possible de permettre une inscription directe du salarié en ligne à un stage convenu en fonction de sa date de disponibilité, l'autorisation d'absence pour formation reste bien entendu à donner par le manager.

### 2.1.3. Les étapes du plan de formation

A partir de ce tableau nous pouvons décliner les grandes étapes ou nous retrouvons la démarche d'ingénierie de la formation<sup>66</sup>.

**Schéma N°06** : Le cycle du plan de formation



<sup>66</sup> ARDOUIN.Thierry, 4ED, op.cit, p 170

### 2.1.3.1. Etape 1

L'étape (1) de définition des objectifs correspond a la démarche descendante liée a l'identification des fondements du plan dans ses aspects politiques et stratégiques, ou il s'agit de prendre en compte :

- Les projets de changement ou d'investissement de l'organisation. Ils correspondent a des choix volontaristes de la direction pour l'entreprise dans son ensemble ou pour une unité particulière (département, service, antenne ou agence). Ces projets s'inscrivent dans un projet global ou sectoriel de l'entreprise (projet d'informatisation, de modification du process industriel...).

-L'évolution des métiers et des professions, il s'agit surtout d'accompagner, voire d'anticiper, les évolutions techniques et scientifiques.

C'est aussi l'accompagnement vers de nouveaux métiers ou de nouveaux savoir-faire.

- Les problèmes ou dysfonctionnements répétés (pannes, manque de qualité, retards, manque de lisibilité dans la gestion) et repérés et qui nuisent a la bonne marche de l'organisation.

- Les changements culturels. Cet aspect s'inscrit dans une logique a moyen et long terme dans la mesure ou il s'agit de modifications des valeurs, des modes de fonctionnement, de système de communication, voire des styles de vie qui se sont construits dans la durée et dans l'histoire de l'organisation et de ses personnels. Les évolutions sociétales, législatives ou de l'environnement peuvent amener des modifications culturelles, comme par exemple le développement des chartes éthiques ou du développement durable.

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

### 2.1.3.2. Etape (2)

L'étape (2) d'identification des besoins correspond a la démarche ascendante qui sont donc analysés les attentes, besoins et demandes des services, des personnels et des individus a partir :

- Des informations du service formation ;
- Du recensement des demandes individuelles ;
- Du recensement des actions collectives et/ou projet de service.

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

- Dégager la place de la formation pour la résolution des besoins. Il s'agit d'identifier les situations problèmes, d'analyser en quoi et sur quoi la formation peut agir , et de transcrire les moyens d'action en objectifs de formation. Ces objectifs de formation doivent pouvoir dégager les objectifs attendus en terme opératoires et donc évaluables.
- Inscrire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et des services. a partir des référentiels emploi-compétences (emploi-type), des évolutions de ceux-ci (emploi-cible), il s'agit de réaliser les bilans des acquis et des compétences et/ou savoirs requis correspondant aux emplois types et aux emplois cibles. C'est cette analyse des écarts qui amènera sa traduction en objectifs de formation et en actions nécessaires.
- Inscrire les formations dans les orientations et respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et de manière générale les liens avec la politique de formation.
- Dégager les contraintes et les spécificités a prendre en compte en terme de fonctionnement : types de matériel, rythmes et plans de charge, horaires, délai, disponibilité des personnels.

### **2.1.3.3. Etape (3) et (4)**

Les étapes (3) et (4) d'arbitrage et de hiérarchisation, se situent dans la phase de conception avec la nécessité de recherche ou d'élaborer si nécessaire des référentiels, mais aussi de construire des scénarios différents ou hiérarchisés afin de dégager les faisabilités techniques et financières et de déterminer des priorités ces étapes sont réalisées de manière itérative ou il s'agit de :

- Localiser et décrire les actions de formation à partir de la reprise des cahiers de charges et de demande, en prenant compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques, financières et pédagogiques.
- Hiérarchiser les actions de formation en fonction des priorités et du niveau de faisabilités. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement. à ce moment, les actions proposées sont mises en regard avec la cohérence de l'organisation (politique générale, politique de formation, objectifs spécifiques, culture).
- Budgétiser les actions et le plan, à partir de l'ensemble de cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire les informations qualitatives (nombre de personnes, types de formation, nombre de jours, nombre de sessions) nécessaires. ces informations sont croisées avec celles sur les formations et les organismes de formation afin de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider.
- Arrêter les actions et le plan, c'est-à-dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation.

### 2.1.3.4. Etape (5)

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

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

Le procès verbal doit mentionner :

- La date, le lieu, les participants et leur qualité ;
- Le texte de la direction introduisant le débat ;
- Les aspects techniques du plan, présenté par le responsable RH ou le responsable de formation ;

- les remarques des représentants du personnel ;
- les avis des différentes organisations syndicales, ou le résultat du vote ;
- la signature du secrétaire du CE et du président.

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

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

### **2.1.3.5. Etape (6) et (7)**

Les étapes (6) et (7) sont celles de la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et la communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale.

### **2.1.3.6. Etape (8)**

L'étape (8) est donc celle de l'évaluation avec ses différentes dimensions. Cette dernière, bien qu'apparaissant en dernier, doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation. De même, l'évaluation est présente tout au long du processus du plan de formation.

Cette étape comprend aussi les déclarations fiscales à renseigner par les entreprises et à envoyer aux services fiscaux, soit :

- Déclaration « 2483 » pour les employeurs de 10 salariés et plus ;
- Déclaration « 2486 » pour les employeurs de moins de 10 salariés.

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

L'élaboration doit donc se penser sur cette temporalité en s'inscrivant elle-même le plus souvent dans un plan pluriannuel de trois ans. Il est en effet intéressant d'inscrire le plan de

formation sur cette durée de trois ans, a la fois dans une logique d'anticipation et d'accompagnement des changements, et en même temps pour avoir une visibilité de la formation et de son intérêt dans une perspective stratégique. Ce plan sur trois ans amène une déclinaison annuelle devant intégrer cette durée et les besoins de l'année. Il ne s'agit pas en effet de bloquer le plan de formation dans un calendrier immuable sans possibilité d'évolution ni réactivité. le plan doit s'inscrire dans une logique d'anticipation et prévision, tout en permettant des actions ponctuelles nécessaires a la bonne marche de travail et de l'organisation. il s'agit ni de travailler ; et donc former, dans l'urgence, ni de rester sur un schéma bloqué. Peut-on imaginer un service d'hospitalisation qui n'accepterait que les interventions prévus et planifiées sans réaction aux nécessités de l'environnement ?

La réalisation du plan de formation s'inscrit donc dans un ensemble de huit étapes principales. celles-ci amènent des actions différentes et diversifiées, devant prendre en compte un ensemble d'acteurs, eux-mêmes très hétérogènes avec les enjeux et attentes spécifiques (cf). Le travail du responsable de la formation est bien entendu de « produire de la relation » et « de tenir la tension entre les acteurs ».le responsable de formation est un homme, ou une femme, d'interface, un médiateur avec tout ce que cela comporte d'intéressant, mais aussi de positionnement plus au moins délicat.

Les périodes indiquées sont données a titre de repérage mais sont a adapter a chaque organisation notamment dans les relations avec les OPCA . La temporalité de la démarche doit être telle que la planification des différentes étapes ne doit être ni trop avancées dans le temps, de manière a être cohérente et de permettre une réactivité, ni trop tardive pour entrer dans une procédure d'analyse, de consultation et d'organisation du plan de formation.

Enfin, pour la mise en œuvre du plan de formation, le responsable de formation, ingénieur-formation a sa disposition un nombre conséquent « d'outils » qu'il doit adapter a sa propre organisation et a son propre système de travail tout en ayant bien conscience qu'il doit le plus souvent « courir après l'information ».

Comme nous l'avons vu précédemment, le responsable de formation n'est pas sans ressources pour élaborer le plan de formation. A lui de rechercher les documents, informations et autres observations qui seront exploités dans la logique formation. Nous pouvons ainsi proposer la synthèse des « outils pour la fonction formation » dans le tableau suivant sachant qu'il convient d'appréhender chaque organisation de manière spécifique.

Tableau N° 05: Les étapes du plan de formation

Niveau d'ingénierie Étapes d'ingénierie Phase	Étapes du plan	Politique stratégique	organisationnel	Opérationnel pédagogique
Analyse	1. Définition des objectifs	-projet d'entreprise -bilans sociaux -schéma directeur des emplois et ressources humaines -politique de formation -tableaux de bord de l'entreprise -budget prévisionnel -politique qualité ou de certification		
	1. identification des besoins	-organigramme -veille réglementaire et documentaire -contrat d'études prospective (CEP)	-Réunion de services ( et dans les services ) -projet de service -plan prévisionnel de carrières -fiche de formation dans les services (questionnaire) -Référentiels métiers et compétences -cahier des charges des demandes	-Recensement individuel (si existant) -entretiens -référentiels métiers et compétences -liste des demandes

Conception	3. Arbitrage 4. Hiérarchie	-Réunions de direction -budgets -plan prévisionnel	-Réunions de service -recherche de financements complémentaires -logiciel de gestion de projet ou d'aide à la décision	-Fichiers des formations et des organismes de formation -catalogues et base de données -réseaux (inter-établissement, professionnels, branche, GARF, centre info, carif ...)
	5. consultation	- Réunions de la commission formation - Réunions de CE		
Réalisation	6. communication	-plan de formation -communication institutionnelle	-informations dans les services -affichage	-information des personnes retenues ou non -convocations -fiche d'inscriptions aux formations proposées
	7. Action régulation	-Tableaux de bord de suivi de la formation -information et communication des modifications conjoncturelles du plan de formation	-autorisation d'absence -suivi administratif et financier (tableau de bord de gestion)	-cahier des charges -conventions de formation -Référentiels ou programme de formation -moyens matériels et pédagogiques -fiche de présence -fiche d'évaluation « a chaud »

Evaluation	8. Evaluation	-tableau de bord de suivi de la formation -information et retour aux financeurs (OPCA , FSE , état , région)	-Evaluation de retour dans l'emploi -visites et entretiens dans les services -documents législatifs et réglementaires (2483)	-fiches d'évaluation individuelle -compte rendu des formateurs -suivi individuel des parcours
------------	---------------	---	--	---

- ➔ Le plan de formation est un levier de la politique des ressources humaines de la pérennité et du développement de l'entreprise
- ➔ Il nécessite une démarche construite en huit étapes des itératives.
- ➔ Le responsable de formation est l'architecte du plan de formation et il a un ensemble « d'outils » a sa disposition pour chaque étape .

#### 2.1.4. La rédaction du cahier des charges de formation

##### 2.1.4.1. Définition et objectif du cahier des charges

###### a) Définition du cahier des charges :

Le cahier des charge est un document contractuel, fixant les modalités d'exécution d'une action de formation (AFNOR). Description écrite détaillée de l'ensemble des éléments constitutifs du projet c'est formellement un protocole d'accord qui, lorsqu'il est entériné marque l'entrée dans la 3<sup>o</sup> phase de vie du projet. Il répond a un double objectif :

- Matérialiser sous une forme synthétique l'ensemble des réflexions préparatoires, précédant la phase de réalisation ( plan de changement ou pré-projet ; description et planification du projet proprement dit ) ;
- Constituer une base de référence et de communication, tant pour les principaux responsables que pour les acteurs périphériques (mandant, bénéficiaires, prestataires de service impliquées ponctuellement )<sup>67</sup>.

<sup>67</sup> BIERRE.Bach, op.cit, p 35

Cahier de charges est un document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation. il contient des éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminées (AFNOR)<sup>68</sup>.

La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offres et de recours à un organisme extérieur<sup>69</sup>.

### **b) l'objectif du cahier des charges**

le cahier des charges a pour objet d'explicitier la demande de formation et de définir ce qui est attendu des différentes formations. Rappelons que souvent une action de formation échoue parce qu'elle a mal été définie dès le départ.

Il clarifie également ce qui est attendu des différents acteurs : la direction générale, les hiérarchiques, les responsables de formation et les participants. Enfin, il définit les modalités d'évaluation de la formation.

Ce cahier de charges permet de déterminer si les compétences existent en interne pour réaliser la formation. Si ce n'est pas le cas, il sera le support de l'appel d'offres de la formation et facilitera la sélection d'un prestataire<sup>70</sup>.

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

Le cahier des charges reprend les chapitres de la demande de formation mais les complète par les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation<sup>71</sup> :

- 1) La contribution attendue de la formation
- 2) Les caractéristiques de la population à former
- 3) Les objectifs de compétences
- 4) Les contraintes et objectifs de délai
- 5) Les modalités (moyen, organisation...) de réalisation

---

<sup>68</sup> PERETTI.J.M, 8ED, op.cit, p 419

<sup>69</sup> MADELEINE.Doubet, op.cit, p 119

<sup>70</sup> MAURICE.Thévent et autres, «Formation RH: politiques, métiers, et outils des ressources humaines», 3<sup>e</sup> édition, édition Pearson Education, France, 2012, p 189

<sup>71</sup> GUY.Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », 4<sup>e</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2002, p 341

- 6) Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs
- 7) Les conditions de mobilisation des acquis de formation
- 8) La vigilance sur le maillage des compétences
- 9) Les modalités d'évaluation
- 10) Les contraintes financières

### 2.1.4.3. Les étapes d'élaboration du cahier des charges

Le tableau ci-contre suggère un enchaînement d'étapes pour élaborer un cahier des charges et précise le rôle des divers acteurs qui doivent y intervenir. La principale difficulté réside dans l'étape (2) pour effectuer le découpage des actions de formation. Un certain nombre de critères sont suggérés mais l'expérience professionnelle du maître d'œuvre (« le savoir y faire ») joue ici un rôle décisif, car il n'existe pas d'algorithme en ce domaine<sup>72</sup>.

#### 1<sup>ère</sup> étape : Recueillir les informations préalables

Qui consulter ?	Pour quelle contribution attendue ?
Responsables opérationnels	-identifier les objectifs de la formation -préciser les périodes et les délais de réalisation de l'action de formation -identifier les grandes lignes du contenu -choisir des critères de découpage des actions de formation
Experts techniques	-préciser les objectifs -préciser les grandes lignes de contenu
Apprenants : échantillons(facultatif)	- Avis sur : - les objectifs - Les contenus

#### 2<sup>ème</sup> étape : Découper et reformuler les actions de formation

- Découper : cela consiste à partir d'un ensemble d'objectifs de formation et des populations à former, à distinguer entre elles les diverses actions de formation.

Pour cela, plusieurs critères sont à prendre en compte et à prioriser :

- Comptabilité des objectifs entre eux
- Comptabilité du public par rapport aux objectifs (niveaux scolaires , niveaux hiérarchiques , secteurs ...)

<sup>72</sup> GUY.Le Boterf , op.cit, p 351

- Comptabilité « sociales » des participants
- Économie (optimisation).
  - reformuler : le rôle du responsable de formation est ici essentiel (forte « valeur ajoutée ») pour :
- Rédiger en termes opérationnels les rubriques d'un cahier des charges
- Homogénéiser la rédaction.

### **3<sup>eme</sup> étape : valider**

- Acteurs concernés : directeur d'usine, responsables opérationnels, direction des ressources humaines, responsable formation
- Repérer les actions de formation devant donner lieu a un cahier des charges détaillée en raison de leur importance pour le site.

#### **2.1.5. Le contrôle d'avancement du plan de formation :**

Au fur et a mesure de la réalisation des formations , les responsables des lignes du plan communiquent au service formation , avec la « fiche d'action » ( voir les annexes ) , les informations nécessaires au suivi administratif ( déclarations fiscale formation, bilan formation , indicateurs que désire suivre l'entreprise ...) il est alors possible de mettre en parallèle la réalisation et la prévision , cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan et d'intervenir si nécessaire , lorsque le plan n'est pas observé<sup>73</sup> .

Plusieurs paramètres sont a suivre : les budgets, les effectifs de groupes formés, le nombre de stagiaires, les nombres d'heures et certains critères plus qualitatifs mis au point pour s'assurer que les principes de la politique formation sont observés ( entretiens de départ en formation, suivi de la mise en pratique ...).

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque direction afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction. Touts les aspects de la formation sont alors abordés, on passe en revue les besoins nouveaux, les actions a lancer, celles a suivre ou a évaluer, les budgets et leur équilibrage. a cette occasion il

---

<sup>73</sup> JACQUES.Soyer , op.cit, p 202

peut aussi rappeler les responsabilités des managers et inciter le directeur a contrôler le bon exercice de celle-ci.

Une information régulière sur l'avancement du plan est réalisée auprès des instances représentatives du personnel, notamment auprès de la commission formation si elle existe. Cette information est renforcée toutes les fois que le plan, ou une de ses parties, est subventionné par les pouvoirs publics.

### **2.1.6. La qualité du plan de formation**

Il peut être utile, avant publication de vérifier la qualité du plan de formation. celle-ci repose sur le respect de certains conditions<sup>74</sup>.

#### **Une liaison étroite entre le plan et la stratégie de l'entreprise**

Les choix de priorité qui sont généralement a faire doivent tenir compte de la stratégie de l'entreprise. L'écriture du plan ne peut être le résultat du travail du seul responsable formation. Ce dernier construit des propositions mais elles sont toujours a faire valider par une structure qui connait bien la stratégie de la firme. Au plan stratégique a moyen terme de l'entreprise sont associées les grandes orientations de la formation.

#### **Une pratique de l'anticipation**

Faire évoluer les ressources humaines exige beaucoup de temps, il est donc indispensable d'opérer par anticipation. Ceci est particulièrement vrai pour les évolutions techniques. Le plan de formation doit être pluriannuel. Se limiter a l'horizon de l'année ne peut que réduire l'ambition des projets. Une part d'anticipation est nécessaire dans toute analyse de situation.

➔ Lorsque la direction anticipe qu'elle devra a terme investir dans une nouvelle chaîne de production, a ce moment même, elle doit s'interroger sur les retombées au niveau des modes d'organisation, des qualifications nécessaires, des effectifs dont elle devra disposer et voire même des nouveaux styles de management a développer. sans tarder elle construit un plan d'action intégrant toutes les données de l'évolution envisagée. Le plan pluriannuel de formation sera alimenté par les résultats de ces travaux

---

<sup>74</sup> JACQUES.Soyer, op.cit, p 191

### **Une participation du personnel**

L'engagement du salarié dans la formation qu'il suivra sera d'autant plus fort qu'il aura participé aux travaux de définition des actions. En effet, cette participation conforte la confiance du salarié envers son entreprise et développe son sentiment d'appartenance, facteur d'une plus forte implication dans l'activité professionnelle. L'entreprise doit avoir mis en place d'une part des entretiens individuels et d'autre part des réunions d'analyse du fonctionnement des unités de travail. Ce sont des lieux où s'exerce la participation des salariés et qui sont à l'origine des plans de formation puisqu'on y recense les besoins.

### **Une participation des représentants du personnel**

La qualité du climat social d'une entreprise contribue à sa réussite économique. Le climat social dépend notamment de la façon dont sont gérées les relations sociales et de la qualité des rapports entretenus avec les instances représentatives du personnel. La politique formation précise la place qu'elle entend accorder aux instances représentatives dans le domaine de la formation. Le plan de formation constitue un bon terrain d'échange avec les représentants du personnel. Un plan qui recueille leur adhésion, ou du moins peu de critiques, présente de meilleures chances de réussite.

### **Une utilisation de tous les moyens de développement des compétences**

Fréquemment « formation » évoque l'idée du stage avec quelqu'un qui « sait » et qui diffuse ses connaissances à d'autres qui « ne savent pas ». Or, la formation peut revêtir de nombreuses formes et pas seulement celle de l'enseignement en salle (voir plus haut les différents moyens mentionnés). Il serait d'ailleurs préférable de parler de plan de développement des compétences plutôt que de plan de formation. Le plan pluriannuel de développement des compétences correspondrait à une combinaison judicieuse de toutes les formes d'actions formatrices : stages, formation-action, alternance, formations sur le terrain avec tuteurs, utilisation de centres de documentation ou de ressources, délégation de missions temporaires, mobilités, détachements (éventuellement externes). Coaching...

Le travail lui-même, s'il offre l'occasion d'œuvrer dans une organisation responsabilisante, est formateur. La formation ne serait plus uniquement perçue comme du temps passé à des activités non directement rentables (idée encore partagée par un grand nombre de managers)

mais bénéficierait d'une image positive, car elle deviendrait pour partie directement productive. Chaque salarié, aidé de son manager ou de la DRH, partant d'une évaluation de ses compétences professionnelles aurait l'initiative de programmer les actions formatrices propres à maintenir ses capacités d'adaptation. Le même type de schéma s'appliquerait pour les compétences collectives et pour la mise en œuvre de plans collectifs d'amélioration de l'efficacité ou de plans collectifs de préparation aux évolutions organisationnelles. Tout plan stratégique à moyen terme serait accompagné d'un plan de développement des compétences, comportant deux volets : le premier collectif, le second individuel.

### **Des systèmes de stimulation en convergence avec les conditions ci-dessus**

L'évaluation et donc la rémunération des managers doivent tenir compte de la qualité de leurs réalisations en matière de planification et de suivi de la formation, notamment du degré de participation des collaborateurs dans les diverses opérations. La pratique de l'anticipation et la référence constante aux stratégies de la société doivent aussi être sanctionnées positivement

### **Pour assurer l'efficacité du plan de formation, des actions peuvent être à prévoir dans différents domaines**

#### **Celui de la communication interne**

- \* Existe-t-il un projet d'entreprise ? si oui, une communication est-elle prévue pour montrer les liaisons qui existent entre le projet et le plan de formation ?
- \* Les managers animent-ils des réunions d'échange ou d'expression ? si oui, vont-ils évoquer le plan de formation et le commenter au cours d'une future réunion ?
- \* Un journal d'entreprise est-il publié ? si oui, va-t-il largement commenter le plan de formation et montrer en quoi il est utile pour l'entreprise et ses salariés ?
- \* Des vidéogrammes d'entreprise sont-ils diffusés régulièrement dans la société ? si oui, a-t-on prévu d'y parler du plan de formations ? y fera-t-on témoigner des salariés qui auront tiré des bénéfices de la formation ?
- \* L'entreprise s'est-elle engagée dans la gestion prévisionnelle du personnel ? si oui, communique-t-on suffisamment sur l'évolution de la société et de ses métiers ?

Communique-t-on sur les lieux d'orientation mis à la disposition des salariés, pour l'élaboration de leur projet d'évolution personnel ?

Il peut être indispensable de prévoir la mise en œuvre de certains des moyens de communication évoqués ci-dessus.

### **Celui des outils ou des méthodes de travail**

Si des acquisitions de nouveaux matériels ou des mises en application de nouvelles méthodes de travail sont envisagées, il est nécessaire de bien coordonner les divers calendriers afin de réduire le temps qui sépare la fin de la formation et le début de sa mise en application. De même, il peut être intéressant de se poser la question suivante : « en quoi la technique de l'entreprise peut-elle influencer la formation, la pédagogie, les outils de formation ? »

Enfin la qualité du plan de formation est fonction de la bonne coordination des diverses actions prévues. Ce n'est pas la qualité intrinsèque de chacune de ses actions qui détermine sa qualité finale, mais le degré de convergence de toutes les actions retenues par rapport aux objectifs prioritaires de l'entreprise.

## **2.2. L'Évaluation de la formation**

### **2.2.1. Définition de l'évaluation de la formation**

Évaluer les actions consiste, quelle que soit l'intervention éducative concernée, à produire des énoncés relatifs à la valeur du déroulement et des résultats du processus effectif de formation et/ou de professionnalisation, telle qu'elle peut être appréciée au regard des objectifs et projets affichés. Il s'agit de savoir si le déroulement de cette intervention et ses résultats correspondent bien à ce qu'on en attendait. Ces énoncés ont donc une portée interne à l'intervention éducative. On parle quelquefois des bilans des points forts et des points faibles. Cette forme d'évaluation est de loin la plus fréquente<sup>75</sup>.

L'évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien, et cela avant, pendant et après chaque action. Évaluer, c'est aussi s'entourer des conditions de la réussite pour mettre sous assurance qualité toutes les prestations de service

---

<sup>75</sup> CHRISTOPHE.Parmentier, « L'essentiel de la formation », 2<sup>e</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2005, p 237

afférentes à la formation. C'est enfin se donner les moyens de témoigner ou de prouver que l'on atteint les objectifs impartis<sup>76</sup>.

### 2.2.2. Les quatre objectifs de la formation

L'évaluation poursuit un triple but, comme nous l'avons vu précédemment<sup>77</sup> :

- Vérifier et démontrer la justesse des choix effectués ;
- Favoriser la prise de conscience par les acteurs de la progression accomplie et en démontrer la valeur ;
- Disposer d'informations fiables pour améliorer la qualité des offres proposées.

Pour atteindre ces buts, l'évaluation portera sur quatre objets :

- **L'efficacité** de la formation et **la qualité du projet** ;
- **L'efficience** de la formation et **la qualité du service rendu**.

#### 2.2.2.1. L'efficacité de la formation

Déterminer l'efficacité d'une action de formation, c'est mesurer le degré d'atteinte des valeurs-cibles, en regard des objectifs fixés (dans le cahier des charges). Pour que cette évaluation soit possible, il est nécessaire de mettre en relation :

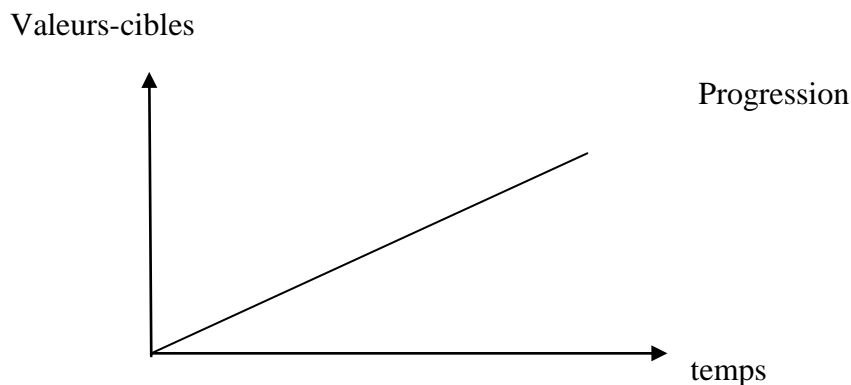
- Les objectifs de formation visés par le projet ;
- Le niveau et la qualité des apprenants au départ de la formation ;
- Le niveau des apprenants à l'issue de la formation ;
- Le temps nécessaire pour atteindre le niveau final ;

---

<sup>76</sup> JEAN.Barbier, op.cit, p 479

<sup>77</sup> PIERRE.Bach, op.cit, p 128

## Schéma N° 07 : L'efficacité



Pour déterminer le R.O.I il est indispensable d'avoir préalablement analysé et chiffré le cout du problème qui motive l'action de formation . ce qui exclut d'emblée de cet objet d'évaluation toutes les actions de formation. Ce qui exclut d'emblée de cet objet d'évaluation toutes les actions de formation de type catalogue, basées sur une simple analyse de besoins, parfois sommaire.

Cependant l'efficacité d'une formation apparait, de prime abord, comme un objet simple a évaluer .Ce n'est qu'une apparence. Dans bon nombre de cas, il vaudra mieux parler d'une estimation de la progression que d'une mise en évidence absolue des acquis ; et il sera extrêmement difficile (« boîte noire du dispositif de formation ») de faire la part des progrès liés au formateur, de ceux favorisés par l'environnement socioprofessionnel et la qualité des apprenants (sauf a comparer plusieurs groupes identiques).

**Faisceau d'indicateurs possibles de l'efficacité d'un projet de formation**

Degré global d'atteinte des objectifs :

- Nombre d'objectifs atteints ( a 100,75,50,25 e 0%)
- Typologie des objectifs atteints
- Ecart avec la prévision

Taux de progression :

- Nombre d'objectifs atteints (a 100, 75, 50,25 et 0%) par chaque participant
- Indice de progression du groupe /des individus a l'issue de la formation
- Vitesse de progression :
- Indice de progression du groupe /des individus a n moments de la formation en regard du temps écoulé.

A mettre en relation avec :

Indice du niveau de compétence préalable du groupe

- Motivation des apprenants (pourquoi ont-ils suivi cette formation ?)
- Nombre de participants et dynamique du groupe
- Nombre d'heures/jours de formation par participants
- Nombre et qualité des formateurs

Capteurs possibles :

- Test, examen...

Mise en situation (jeu de rôle, étude de cas)

- Observation a la place de travail (dans le cadre d'un coaching, par exemple)
- Autoévaluation sur la base d'une grille de compétences.

**2.2.2.2. La qualité du projet :**

L'évaluation de la qualité du projet de formation vise a en démontrer le bon déroulement et le respect du cahier des charges, par une analyse de la conformité , des réussites et manques existants d'un bout a l'autre de la réalisation. Elle se situe a l'évidence dans une perspective

d'amélioration continue (si c'était à refaire, que faudrait-il changer ou garder ?) et dans une logique de marketing (voyez comment nous avons bien travaillé et combien nos partenaires sont satisfaits) .Elle est évaluée à travers la pertinence et la cohérence des choix effectués, l'adéquation des moyens affectés, la qualité du déroulement des opérations , la satisfaction des acteurs impliqués et des bénéficiaires .

### **Faisceau d'indicateurs possibles de la qualité d'un projet de formation**

Degré de conformité (écart entre la prévision et la réalisation) :

- Nombre d'objectifs atteints (à 100,75,50,25 à 0%)
- Nombre d'heures de formation produit
- Coût horaires de la formation
- Respect des délais et synchronisation des opérations(écart avec la prévision)
- Nombre et typologie des dysfonctionnements inhérents à la formation : en matière de logistique(planification des locaux , mise à disposition du matériel , accueil , etc) ; en lien avec les formations (respect du contrat, qualité de l'animation , etc) ; en matière de gestion des participants (respect des délais de la procédure d'inscription , qualité de l'accueil, etc..)

Degré de satisfaction des participants :

- Crédibilité/adéquation des formateurs
- Qualité de l'animation et des supports de cours
- Qualité de l'organisation des horaires de la planification
- Composition et dynamique du groupe de participants
- Satisfaction des attentes

Degré d'adhésion des acteurs :

- %du budget global consacré au projet (degré d'investissement)
- % du public-cible touché /degré d'atteinte de la masse critique
- % des personnes touchées selon les catégories professionnelles
- Typologie des motivations
- Volume des demandes en regard des places disponibles/délai d'attente
- Nombre d'heures données par les mandants et prescripteurs (accompagnement du projet)
- Volume et typologie des dysfonctionnements liés aux mandants et prescripteurs

- Taux d'absentéisme et d'abandon (et typologie des motifs)

A mettre en relation avec :

- Comparaison avec d'autres projets similaires

- Nombre et qualité des formateurs

- Dispositif de formation et approche pédagogique adoptée (cohérence du projet)

- Liens établis avec le contexte, les objectifs stratégiques de l'organisation

Capteurs possibles :

- Fiches d'inscriptions (avec indication des motifs)

- Outils statistiques, cartes de contrôle (tableau de bord ) et données liées a l'efficacité

- Journal de bord du projet

- Feed-back formels et informels (oraux+écrits)

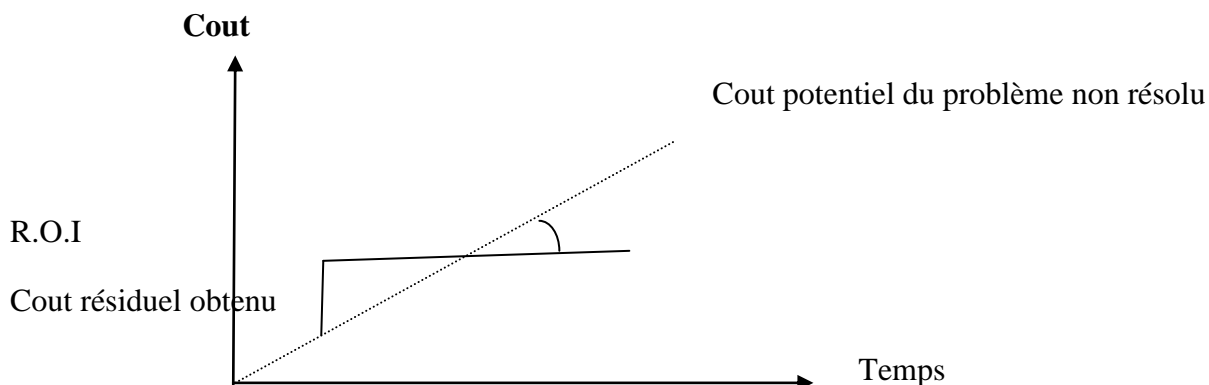
- Questionnaires d'évaluation de la satisfaction

### **2.2.2.3. L'Efficiace**

Evaluer l'efficiace de la formation revient a chiffrer le retour sur investissement (R.O.I) sur la base d'un rapport cout-efficacité. En fait, il s'agit de mesurer les effets que le changement produit sur l'apprenant et l'impact de ces effets sur l'organisation a laquelle il appartient. Compte tenu du cout du problème non résolu (qui a induit le projet de formation), on mettra en regard les dépenses engagées pour la formation et les bénéfices financiers découlant du projet grâce a la résolution du problème.

Pour obtenir un R.O.I. positif, il faut que les bénéfices engendrés par le projet (déduction faite du cout du projet) soient supérieurs aux pertes financières provoquées par le problème non résolu.

## Schéma N°08 : L'efficience



Méthodologiquement, le calcul du R.O.I ne pourra donc s'intégrer qu'au niveau du plan de changement, en principe jamais au niveau du cahier des charges de formation (sauf si les données liées au problème sont fournies par le mandant et qu'il ya une volonté très claire d'intégrer la formation dans un projet plus vaste).

Comme pour l'efficacité, la encore il ne sera pas facile de faire la part des gains liés a la formation, de celle des gains liés a l'environnement socioprofessionnel des apprenants. A quelques exceptions près un R.O.I. positif révélera simplement la qualité du projet global (addition de la cohérence du projet global, avec les ressources -humaines, matérielles et financières –mise a disposition, dont la formation, ainsi qu'avec le degré d'adhésion des différents acteurs compliqués). Cela dit, pour une organisation l'important est avant tout de démontrer les effets produits par la réalisation du projet, sans forcément chercher a priori a qui en revient le mérite effectif.

Pour illustrer le mode de calcul du R.O.I. prenons un exemple simple :

Un grand hôpital constate que près de 10% de ses patients contractent une infection pendant leur séjour dans l'établissement (infection dite nosocomiale). Ces infections peuvent être graves et engendrent un surcout évalué a près de 12Mio/an. Il se fixe donc pour objectif de diminuer ce surcout de 50%.

En mettant en place un projet spécifique, comprenant une formation adéquate des personnels concernés (soit environ 5000 personnes). Le cout global de projet est estimé a 1mio

(Formation, matériels et mesures spécifiques, évaluation des résultats). Si l'opération est réussie, le R.O.I. se calculera ainsi :

12 Moi [cout du problème]

- 6(Moi [cout du problème résiduel]+ 1 Moi [cout du projet ])

- 5Mio [économie réalisée]

\* Degré global d'atteinte des objectifs

- Nombre d'objectifs atteints ( a 100,75,50,325 et 0%)

- Typologie des objectifs atteints

- Ecart avec la prévision

Cout de la formation :

- Cout global de l'action de formation

- Cout horaire par participant

\* Gains (financiers) engendrés par le projet

- Cout global des économies/gains réalisés/es

\* A mettre en relation avec :

- Cout engendré par le problème non résolu

\*Capteurs possibles :

- Observation a la place de travail (dans le cadre d'un coaching , par exemple)

- Autoévaluation sur la base d'une grille de compétences

- Inventaire des dépenses de formation

- Recensement des dysfonctionnements (typologie, volume, avec grille d'analyse des couts cachés)

- Eléments de calcul du cout du problème non résolu

### 2.2.2.4. La qualité du service rendu

Evaluer la qualité du service rendu, c'est vérifier la conformité existant entre les promesses faites et les réponses apportées aux clients (internes ou externes). C'est aussi mesurer les

effets engendrés par la qualité sur l'image que ces mêmes clients ont des prestataires de formation. Et, par voie de conséquence, c'est comprendre l'influence de cette image sur le volume des prestations offertes/demandées. Envisageable uniquement au niveau d'un service ou d'un organisme prestataire de formation (ou d'un formateur indépendant), cette évaluation implique la mise en place d'un dispositif spécifique (système qualité ou apparenté). Elle s'effectue généralement à travers une mesure de la satisfaction des clients (internes ou externes) tout en englobant un contrôle constant des processus, voire une analyse du coût moyen de production des offres proposées.

C'est dans ce cadre-là que la boucle d'amélioration continue prend toute sa valeur. Prenant appui sur une série d'objectifs qualité à atteindre, soutenue par une instrumentation et une documentation adéquate, elle permet un contrôle constant des processus. Elle se nourrit de l'enregistrement continu de données, le plus souvent chiffrées, mettant en évidence tout problème de fonctionnement. Elle signale ainsi, par l'intermédiaire d'un tableau de bord spécifique, les écarts par rapport aux normes/ cibles préalablement fixées, tant au niveau des opérations, qu'à celui de la satisfaction des usagers.

Mais si la boucle d'amélioration prend toute sa valeur, elle prend aussi toute son ampleur. Et c'est là que réside la difficulté (ISO...) demande déjà un travail considérable, mais technique. On arrive à bout sans trop de problèmes. Son maintien (management par la qualité) est encore plus ardu, puisqu'il implique un état de veille permanent des personnels de la formation.

Or si, dans l'industrie, contrôle et évaluation constante de la qualité sont généralement devenus une pratique courante, voire un réflexe. Il n'en va pas forcément de même dans les services, ni donc la formation. Car si cette dernière est habituée à contrôler les acquis de ses apprenants, elle l'est nettement moins quand il s'agit de contrôler et évaluer –en permanence– la qualité des prestations qu'elle offre. Ce d'autant plus qu'une parole de poids est donnée aux apprenants, appelés à évaluer les formateurs. Or, ces mêmes formateurs, longtemps habitués à être considérés comme experts, et donc maîtres d'un pouvoir considérable, doivent partager ce pouvoir désormais : ils ne sont plus seulement évaluateurs, mais aussi évalués. Ce n'est évident pour personne de passer de l'état d'observateur à celui d'observé. De plus, le formateur a pu longtemps se considérer comme un travailleur solitaire. La salle remplie, le groupe au complet, il est le seul maître à bord, responsable de sa prestation. Aujourd'hui, ce n'est plus tout aussi vrai. Sa réussite dépend bien sûr toujours de la qualité

de son animation, mais aussi de la qualité du travail fourni en amont et en aval par les autres personnels du centre de formation (responsables de formation, secrétariats, techniciens, nettoyeurs...) ensemble, ils forment une équipe, dont les membres sont indépendants. L'échec des uns rejillira forcément sur les autres ; la non-coopération aura des effets désastreux. Cela implique donc de la part des responsables de bonnes compétences, en matière de management d'équipes et la nécessité, pour les collaborateurs, d'apprendre à coopérer.

### **2.2.3. Les niveaux de l'évaluation de la formation**

Les modalités d'évaluations de la formation doivent être établies en amont du processus. Cette évaluation concerne l'efficacité du dispositif formation, les acquis de la formation, sa mise en pratique... Elle vise à déterminer si les objectifs du plan de formation ont été atteints. Elle permettra également de faire évoluer la politique de formation en modifiant les erreurs survenues lors du recensement des besoins et les incohérences apparues lors de mise en œuvre du dispositif<sup>78</sup>.

Quatre niveaux d'évaluation peuvent être distingués :

#### **2.2.3.1. L'évaluation des réactions :**

Elle permet de connaître le degré de satisfaction des stagiaires . elle prend généralement la forme d'un questionnaire écrit. si elle n'indique en rien le degré d'acquisition des compétences, elle permet de savoir si un des objectifs visés par la formation (la rétribution des salariés) est atteint. Elle permet également au formateur de s'améliorer sur certains points.

#### **2.2.3.2. L'Évaluation des acquis :**

Elle sert à identifier les connaissances et les compétences qui ont été acquises par les stagiaires au cours de la formation. Cela suppose que les objectifs de formation aient été extrêmement bien définis. Cette évaluation ne peut être effectuée sur papier quand s'il s'agit de jauger l'acquisition de certains savoir-faire.

#### **2.2.3.3. L'évaluation des activités de travail :**

---

<sup>78</sup> MAURICE.Thévent et autres, op.cit, p 159

Elle correspond à l'analyse des effets de la formation sur le travail du collaborateur. Il faut donc que les façons de faire aient été évaluées en amont et que le manager soit capable d'analyser et d'évaluer les évolutions des façons de faire et des performances de ses collaborateurs. Ainsi les attentes de formation formulées par les commanditaires ne doivent pas être formalisées en termes de formation mais plutôt de performances attendues

### **2.2.2.4. L'évaluation des effets organisationnels :**

Elle identifie les évolutions d'un service, d'un département en matière de quantité, de qualité, de cout de délais et au retour de la formation salariés du service. Il faut que les mesures sur ces variables aient été définies avant l'envoi en formation.

En conclusion pour que la politique de formation soit source de productivité, l'efficacité managériale et plus globalement source de valeur ajoutée pour l'entreprise, rappelons qu'il faut d'abord l'adapter à l'environnement et à la culture de chaque entreprise en :

- \* Identifiant la problématique, la population et le type de compétences à développer ;
- \* Sensibilisant et associant largement les décideurs et les utilisateurs à chaque étape du projet de formation ;
- \* Définissant une stratégie pédagogique globale pour guider les choix en matière de contenus et de modalités de formation.

Enfin, la logique et la mise en place de l'ingénierie pédagogique ne sont-elles pas une réponse à la problématique que rencontre tout DRH : comment mettre en place une véritable gestion des personnes qui réponde à une double exigence d'industrialisation et d'individualisation ?

### **2.2.4. L'Evaluation du plan de formation**

#### **2.2.4.1. L'Evaluation à chaud**

Où se mesure l'efficacité pédagogique du stage (impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires). Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme du stage de formation les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu et le déroulement

de la formation et ainsi apprécier leur degré de satisfaction .cette démarche d'évaluation des stages reste encore la pratique dominante de l'évaluation de la formation. Si ce premier niveau est nécessaire pour mesurer certains effets de la situation de formation, il ne peut que contribuer très modestement a mesurer l'efficacité de la formation, en effet une action de formation peut sembler très réussie au plan pédagogique sans savoir d'incidences concrètes sur les comportements des salariés en situation de travail. Il est donc nécessaire de prolonger cette mesure a deux autres niveaux<sup>79</sup>.

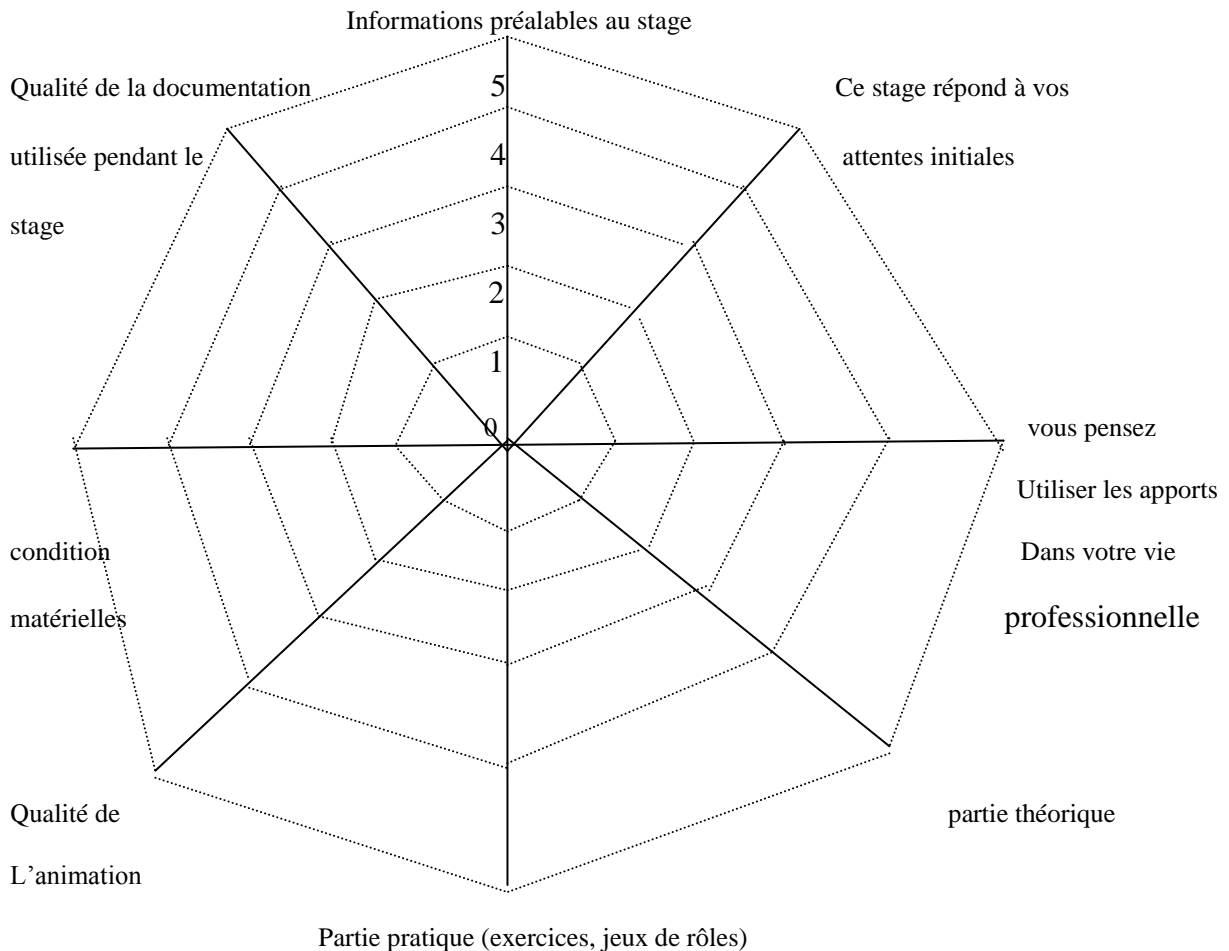
---

<sup>79</sup> JEAN-Pierre Citeau, « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques », 4<sup>e</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2002, p 122

Figure N° 09 : exemple d'une grille d'évaluation a chaud

**Evaluation de stage**

Donner pour chacun des 8 points la note de votre choix : De 0 (pas du tout satisfait) a 5 (tout a fait satisfait)



rythme du stage : trop lent

trop rapide

durée du stage : trop courte

trop longue

points forts :

points faibles

1°)

1°)

2°)

2°)

3°)

3°)

Commentaires et suggestions

**Source :** Michel Barabel, et autres « Le grand livre de la formation », édition Dunod, Paris, 2012, p 163

**2.2.4.2. L'évaluation différée**

Ou l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnels pour lesquelles ils ont été préparés. Il faut identifier et mesurer les éléments qui témoigneront des compétences acquises lors de la formation .un certain nombre de procédures peuvent être retenues pour effectuer cette évaluation .observation directe des comportements au travail relevés et analyse des résultats de l'activité du salarié ( a l'aide éventuellement de tableau de bord individualisé que le salarié peut gérer de manière autonome) . entretiens avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail et analyser les éléments pouvant interférer (surcharge de travail , conditions générales de travail , facteurs personnels...) sur la réalité du changement ou de l'absence de changement dans l'attitude au travail. Ce suivi du salarié « après-coup » est une procédure relativement lourde a mettre en ouvre et suppose , tant au niveau du responsable de formation que de celui de l'encadrement direct , que la définition des éléments servant a cette appréciation ait formulée en termes précis et opératoires.

**2.2.4.3. L'Evaluation globale :**

Ou est censé se mesurer le véritable « retour sur investissement » de la formation. c'est a ce niveau en effet que sera envisagée l'incidence sur « l'économie du système »de la formation (utilité et efficacité de la formation). Les gestionnaires de la formation sont comptables des budgets engagés au titre de la formation professionnelles dans l'entreprise ; il leur faut non seulement fournir aux dirigeants des gages sur la bonne utilisation des budgets –formation, des indicateurs de performance qui témoignent de la participation de la formation , des indicateurs de performance qui témoignent de la participation de la formation au développement de l'activité de l'entreprise (valeur ajoutée, gains de productivité , chiffre d'affaires ....) mais aussi des indicateurs de progrès qui soulignent certaines améliorations des conditions générales de l'activité de l'entreprise (diminution de l'absentéisme , amélioration de la qualité , neutralisation de certains dysfonctionnements ...)

Deux idées complémentaires formulée par A.Meignant (Rentabiliser l'investissement-formation : vrais et faux problèmes, Revue Personnel n°304, mai 1989) permettent d'élargir quelque peu la problématique de l'évaluation caractérisée dans le dispositif que l'on vient de présenter. d'une part la formation n'est pas un ensemble homogène, il est donc important de

segmenter l'évaluation autour de catégories de problèmes (évaluer à court terme les effets d'un perfectionnement sur la maîtrise d'un poste, apprécier à moyen terme l'impact réel des actions de formation sur la préparation à des métiers nouveaux, à long terme évaluer les effets conjugués des actions sur la modification de la culture d'entreprise et l'employabilité des salariés). D'autre part l'entreprise doit toujours être en mesure de vérifier le système qui produit des formations efficaces, à travers des procédures d'audit de formation, afin de contrôler en permanence sa politique de formation.

Si la formation est devenue l'une des priorités actuelles de la gestion des ressources humaines, la question de son évaluation n'est pas loin d'être aujourd'hui le problème n°1 de la formation. Bien des progrès ont été accomplis depuis vingt ans dans l'élaboration et la gestion des politiques de la formation. L'évaluation reste sans doute encore un point sensible sur lequel des avancées sont nécessaires, même si on doit se garder des illusions sur la possibilité d'aboutir à une mesure précise de l'apport contributif de la formation à l'efficacité globale de l'organisation.

L'évaluation des stages reste encore la pratique dominante de l'évaluation de la formation. Elle consiste à vérifier souvent à partir d'un questionnaire de satisfaction de stagiaires si le stage a bien été conforme aux différentes attentes et parfois à l'aide d'un système de validation des acquis, si celui-ci a bien permis d'atteindre les objectifs pédagogiques fixés. Ce type d'évaluation ne peut donc rendre compte de l'investissement.

L'évaluation de la formation pose un tout autre problème. Il s'agit de savoir si le salarié pourra transposer effectivement les connaissances acquises dans son travail et si ce transfert se traduira par une amélioration réelle de sa performance dans un rapport qui puisse justifier l'investissement initial.

Pour Alain Meignant (Rentabiliser l'investissement-formation : vrais et faux problèmes, Revue Personnel, n°304 mai 1989) l'évaluation de la formation doit s'articuler autour de trois idées de base :

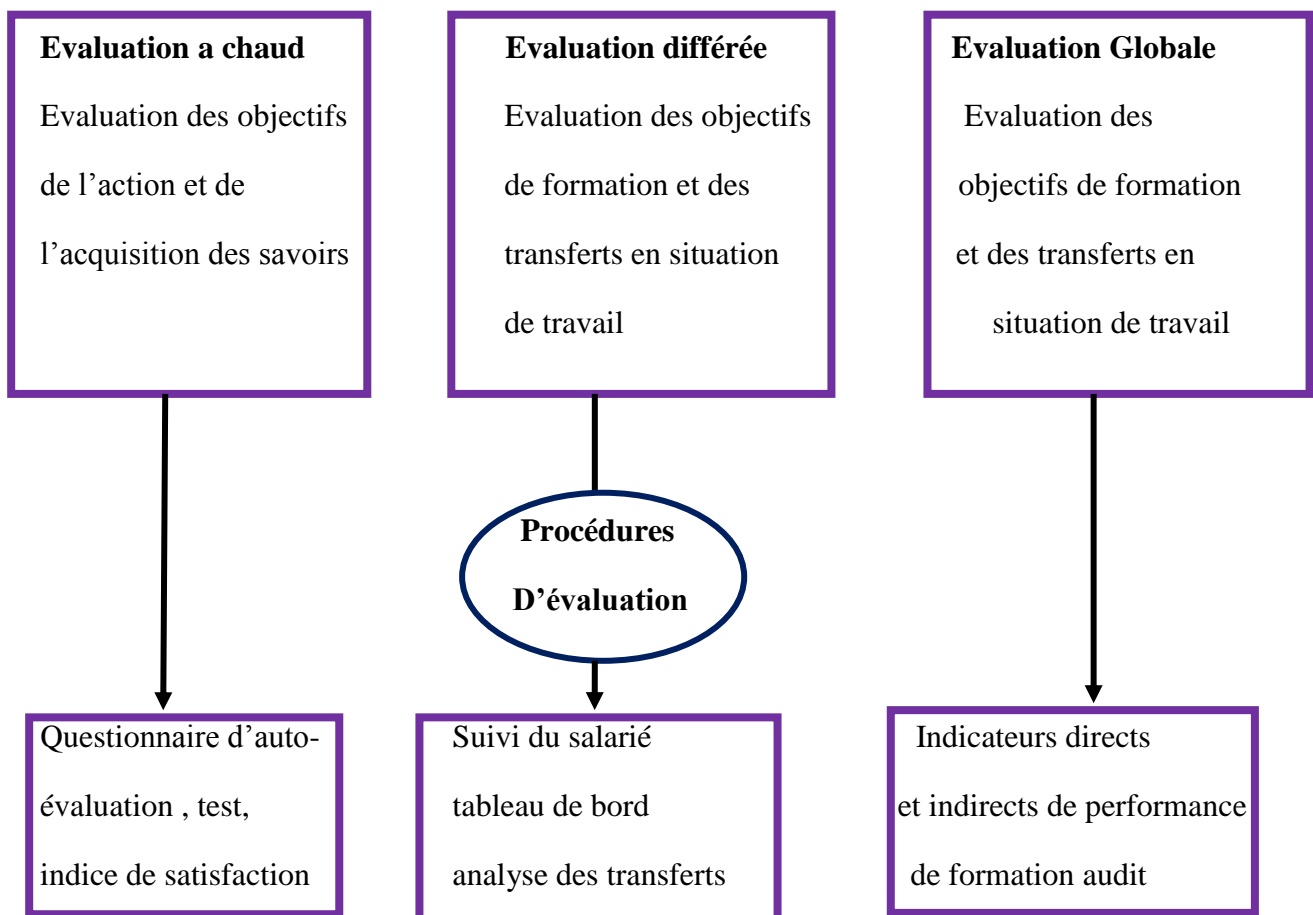
\* Le responsable formation doit tout d'abord distinguer trois niveaux de l'évaluation, celui de l'acquisition effective de connaissance et de savoir-faire nouveaux pendant le stage ; celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et enfin celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et enfin celui de l'appréciation de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

\* La formation n'étant pas un ensemble homogène, on ne peut l'évaluer que par une approche segmentée autour de catégories de problèmes. Par exemple, à court terme on peut évaluer les effets de perfectionnement individuels dans le poste ; à moyen terme on peut évaluer l'impact réel des actions sur la préparation à des métiers nouveaux à long terme s'évalueront les effets d'actions visant à modifier la culture d'entreprise ou l'adaptation du personnel.

\* L'entreprise doit toujours être en mesure de vérifier le système qui produit des formations efficaces afin de contrôler en permanence sa politique de formation. C'est le rôle que l'on peut attribuer à un audit de formation.

Développer et rationaliser l'évaluation du système formation de l'entreprise, pour saisir plus concrètement les diverses retombées de la formation, est une tâche nécessaire mais qui ne doit pas donner trop d'illusions sur la possibilité d'aboutir à une mesure précise de l'apport contributif de la formation à l'efficacité globale de l'organisation.

**Schéma N°09** : les trois niveaux de l'évaluation de la formation



### 2.2.5. Les modalités d'évaluation de la formation

Au même titre que la formation des participants sont évaluée en amont de l'action, elle le sera en aval. Le suivi de la formation est souvent considéré comme l'ensemble des démarches mises en œuvre à l'issue de la formation pour en améliorer l'efficacité. Ce suivi est généralement développé sur deux axes : le suivi des actions et le suivi des participants<sup>80</sup>.

Le suivi des participants doit permettre :

\* L'application pour mettre en œuvre et transférer les connaissances acquises en compétences maîtrisées et appliquées.

\* La capitalisation pour poursuivre et pérenniser la formation au-delà même du stage, tout au long de la vie professionnelle ; le stage n'est qu'un commencement, une amorce et doit être considéré comme tel et non comme un fin.

La mutualisation pour diffuser les connaissances acquises à l'ensemble d'une équipe, voire d'une organisation ; c'est passer de l'individu apprenant à l'organisation apprenante.

Le suivi de la formation doit être organisé et envisagé durant la phase de conception, c'est-à-dire en amont de la formation. Trois principes clés prévalent à l'organisation du suivi de la formation :

\* Impliquer les acteurs et le management dans le suivi de la formation et des participants ;

\* Adapter le suivi en fonction du type de formation et des contenus ;

\* Concevoir le suivi de la formation dès l'ingénierie du stage et informer de la démarche.

#### 2.2.5.1. L'Évaluation Sommative

L'évaluation sommative prend généralement place avant ou à l'issue d'une séquence de formation et permet de vérifier si l'apprenant a acquis l'ensemble des connaissances théoriques, méthodologiques ou pratiques, visées par la formation. Elle prend donc la forme d'un bilan assez général et dans le cas de tests de fin d'action, peut conduire à une certification. Une simple note, si elle prétend repérer un niveau assez général d'acquisition, relève de l'évaluation sommative.

---

<sup>80</sup> CHRISTOPHE.Parmentier, op.cit, p 238

L'évaluation sommative intervient donc en bilan, au terme d'un processus d'apprentissage ou de formation. Elle vise souvent à prendre une décision d'orientation ou de sélection en fonction des acquis.

### **2.2.5.2. L'Évaluation formative**

Elle est beaucoup plus étroitement liée au processus de formation. Son objectif est de guider et d'orienter l'apprenant dans sa démarche de formation. À cette fin, des informations relatives aux difficultés de formation sont recueillies. Puis, ces informations sont interprétées afin de dégager les causes probables des difficultés rencontrées. Sur la base de cette interprétation, le formateur et le groupe en formation adaptent leurs aides et stratégies pour orienter et faciliter l'apprentissage. L'évaluation formative a donc pour but de faciliter la progression des apprentissages. Elle a lieu pendant l'apprentissage alors qu'une action pédagogique peut être entreprise dès que le diagnostic est posé. On peut prescrire divers types d'activités correctives ou d'activités d'enrichissement selon l'information recueillie.

L'évaluation formative intervient dans le cours d'un apprentissage et permet de situer la progression de l'apprenant par rapport à un objectif donné. Dans le cas d'une évaluation formative, l'objectif est d'obtenir une double rétroaction sur l'apprenant pour lui indiquer les étapes qu'il a franchies et les difficultés qu'il rencontre, et sur le formateur pour lui indiquer comment se déroule son action et quels sont les obstacles auxquels il se heurte.

De nombreuses mises en situation sont souvent assimilées à des évaluations formatives. L'apprenant comprend où il en est dans l'acquisition des compétences et peut orienter son parcours en fonction de ce qu'il pense devoir acquérir.

### **2.2.5.3. L'évaluation normative**

Elle permet aussi de situer les apprenants les uns par rapport aux autres. Dans ce processus on distingue souvent l'évaluation normative et l'évaluation « critériée » :

\* Une évaluation est dite normative quand elle compare la performance d'un apprenant aux performances d'autres apprenants.

\* Une évaluation est dite « critériée » quand on se compare par l'apprenant aux autres, mais qu'on détermine, par la référence à des critères, si l'apprenant est en mesure de passer aux apprentissages ultérieurs après avoir atteint ses objectifs.

Lorsque l'évaluation intervient au-delà de l'action de formation professionnelle pour entériner les compétences acquises, il arrive que l'on parle de validation, voire de certification. Ces différentes démarches sont pour une part assimilées à des formes d'évaluation. Toutefois, en formation, l'évaluation se distingue de la validation et de la certification par le fait d'être intégralement partie du processus de la formation. La validation et la certification peuvent être menées par des tiers. Elles sont occasionnelles.

À terme, le plan de communication doit aussi, et surtout, permettre de transformer une réussite en avantage concurrentiel pour chacun. Les participants doivent être valorisés, les acteurs doivent être reconnus et les institutions renforcées par tout le dispositif et le plan de communication qui seront mis en œuvre durant et à la fin du projet. Au terme de cette validation, tout le plan de communication doit aussi être mis en œuvre. Il agit sur la qualité des actions et des dispositifs durant le projet lui-même. Ce dernier est coproduit dans l'intérêt des parties et implique, à bon escient, les différents médias internes ou externes. Le comité de pilotage oriente entre communication qui doit transformer un projet en réussite et une action en victoire.

### **Conclusion**

Tout entreprise adopte une action de formation à partir d'un processus bien déterminé, ce processus de formation consiste à définir les phases de cycle de formation et il se fait à partir d'un plan bien défini.

Le plan de formation a un rôle très important dans la détermination des objectifs et des actions de formation. Et il est considéré comme une traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation concernant les moyens affectés dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.



## **Chapitre III**

**Les procédures d'élaboration d'un  
plan de formation au sein de la  
SONELGAZ Direction de  
Distribution de T.O**

---

## INTRODUCTION

Aujourd'hui, l'entreprise publique industrielle algérienne a besoin de développer ses compétences, d'améliorer son modèle organisationnel pour cette raison, la formation s'est placée au centre de la réflexion stratégique au niveau des entreprises publiques industrielles algériennes.

Après avoir compris et cerner les notions théoriques les plus importantes sur la formation et le plan de formation et afin d'apporter un résultat à notre travail de recherche nous consacrons la première section à la présentation de l'entreprise SONELGAZ et la Direction de Distribution de Tizi Ouzou et particulièrement le département des ressources humaines et le service de Développement RH et Formation, ainsi que la présentation de la méthodologie de notre recherche.

Ensuite dans la deuxième section sera consacrée à illustrer les méthodes appliquées au niveau de l'entreprise publique économique algérienne SONELGAZ en matière de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et de suivi des programmes de formation, à travers l'analyse et les résultats de l'enquête que nous avons effectuée. au sein de la Direction de Distribution de Tizi Ouzou.

### **Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil « SONELGAZ » Direction de Distribution de Tizi Ouzou**

#### **1.1. Présentation de la « SONELGAZ » :**

Avant de présenter la **Direction de Distribution de Tizi Ouzou**, il est nécessaire au préalable de donner un bref aperçu sur le groupe dont dépend notre organisme qui est la **SONELGAZ**

**SONELGAZ** est une entreprise Algérienne appartenant à un secteur économique spécialisée dans la production, transport et la distribution de l'électricité et du gaz. Créée en Algérie, l'entreprise est progressivement développée pour devenir aujourd'hui un groupe industriel international, composé de **39** filiales et emploie plus de **47000** travailleurs.

**1.2. L'historique et l'évolution de la SONELGAZ**

De l'époque EGA (Electricité et Gaz d'Algérie), fournisseur historique d'électricité et de gaz, à l'émergence d'un Groupe énergétique de premier plan au niveau national, reconnu et notoire à l'échelle du continent africain et du bassin méditerranéen, Sonelgaz (Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz) a écrit durant cinquante années l'une des plus belles pages du développement économique et social de l'Algérie.

Grâce à son parcours et ses réalisations, à ses hommes et ses femmes et aux valeurs qui les animent, génération après génération, Sonelgaz a mené sans relâche et avec abnégation sa noble mission de service public.

« Joyau de la République », pour paraphraser un ancien ministre, le Groupe Sonelgaz est au cœur du développement économique et social du pays.

Présente partout sur le territoire national, jusque dans les zones les plus éloignées, en assurant un taux de pénétration d'électricité de plus de 99 %, un taux de pénétration de gaz de plus de 60 %, taux les plus élevés au monde, Sonelgaz a contribué à améliorer la qualité de vie des familles algériennes leur permettant d'entrer résolument dans le monde moderne.

Sensible à son environnement, consciente de sa dimension sociale, Sonelgaz a de tout temps adopté une attitude de proximité et une démarche citoyenne ; elle a soutenu massivement les initiatives, encourageant les talents et valorisant l'esprit associatif par le mécénat et le sponsoring.

**1946 Création de EGA**

Au début du 20ème Siècle, le secteur de l'électricité, était constitué de concessions aux mains d'entreprises coloniales.

L'adoption de la loi N° 46-628 du 8 avril 1946 en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières, fut étendue à l'Algérie par la nationalisation des entreprises privées d'électricité et du gaz existantes à l'époque, consacrant la création de EGA (Electricité et Gaz d'Algérie) par décret N° 47-1002 du 5 juin 1947.

L'Algérie disposait alors d'un réseau électrique de faible capacité relevant d'un modèle économique colonial, destiné aux domaines agricoles coloniaux, à de petites industries, à l'éclairage, aux besoins domestiques, à quelques industries alimentaires (moulins, confiseries, semouleries) et industries diverses comme les industries extractives, les chemins de fer et les transports électrifiés (tramways).

**1969 Le grand défi : Dissolution d'EGA et Création de Sonelgaz**

En rupture avec l'héritage colonial et afin de répondre à des choix politiques et économiques, l'année 1969 consacra la dissolution d'EGA et sa substitution par la création de SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz), par ordonnance N° 69-59 du 28 Juillet 1969.

A la nouvelle entreprise est confié le monopole de la Production, le Transport, la Distribution, l'importation et l'exportation de l'électricité, ainsi que celui de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays.

De taille déjà respectable, Sonelgaz entamait une nouvelle ère avec un effectif de 6 000 agents pour desservir 700 000 clients Avec un taux d'électrification de 40%, elle disposait de 626 MW de puissance électrique installée, alimentant 665 000 clients BT, 3 180 clients MT et 08 clients HT, ainsi que d'un réseau de transport gaz de 575 km et d'un réseau de distribution gaz de 1 590 km alimentant 168 032 foyers.

L'essor économique et le développement industriel du pays, sa croissance démographique, l'élévation du niveau de vie de la population, allaient propulsé, Sonelgaz, durant ses 50 premières années et l'ancrer au statut de Groupe industriel de premier rang, d'envergure internationale.

Ainsi, elle compte aujourd'hui plus de 90 000 agents, dessert 9 184 962 clients électricité et 5 267 105 clients gaz ; dispose de 19 868 MW de puissance électrique installée, de 29 543 km de lignes HT/THT et de 149 742 km de lignes HTA, 179 292 km de ligne BT, ainsi qu'un réseau de transport Gaz HP de 21 329 km et un réseau de distribution gaz BP de 100 268 km.

**1983 Le tournant de la première restructuration**

En 1983, quatorze ans après sa naissance, Sonelgaz opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRIF (électrification rurale), KAHRAKIB (infrastructures et installations électriques), KANAGHAZ (réalisation des réseaux gaz), INERGA (Génie Civil), ETTERKIB (montage industriel), et AMC (fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle).

Le choix de ce modèle, (Maison-mère et Filiales), allait conférer à Sonelgaz de nouvelles capacités de déploiement et de gestion de ses projets.

Ce système d'organisation et de management a permis aux nouvelles sociétés de jouer un rôle prépondérant dans la réalisation des infrastructures électriques et gazières. Il devint alors le

précurseur du mode actuel de fonctionnement : autonomie de gestion et réactivité dans un environnement dynamique constant.

### **1995 Sonelgaz devient EPIC**

Par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, la Sonelgaz devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), placée sous tutelle du Ministère chargé de l'Energie et des Mines. Dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière, elle est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'État et réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers. Le même décret attribue à la Sonelgaz la mission de service public.

### **2002 La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie**

Par le Décret présidentiel n° 02-195 du 01 Juin 2002, Sonelgaz devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA). Elle est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et par les dispositions du code de commerce. Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir à l'international.

### **2004 Le Groupe Industriel Sonelgaz est né**

En 2004, Sonelgaz se hisse en tête de liste des investisseurs nationaux et s'impose comme un acteur incontournable du développement national avec en perspective : devenir un catalyseur d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur national de l'énergie. En conséquence, elle adopte une organisation de Groupe industriel par la transformation en filiales de ses entités en charge des métiers de base :

- Production d'Electricité (SPE), Transport d'Electricité (GRTE), Conduite du Système Electrique (OS), Transport du Gaz (GRTG),
- Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA), du Centre (SDC), de l'Est (SDE) et enfin de l'Ouest (SDO).

### **2009 Parachèvement de la restructuration, le renouveau**

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accroître ses performances, Sonelgaz adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (CEEG, ELIT & SOPIEG) et l'intégration de la Société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le Groupe va connaître concernera sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire Nationale.

### **2011 La Holding**

Le 02 mai 2011, les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, sont amendés par le Conseil des Ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, Sonelgaz. Spa est organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding Sonelgaz et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe Sonelgaz ».

### **2014 / 2015 : Le partenariat au cœur du développement...**

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Algeria Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Procurement and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

### **2017 Une nouvelle organisation de la Distribution**

2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de

l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

### **Dimension internationale**

Création de sociétés mixtes avec des opérateurs internationaux d'envergure. Pour ne citer que les plus récentes :

- « Vijai Electricals Algérie », destinée à la fabrication de transformateurs de grande puissance, en partenariat avec Vijai Electricals Ltd (Inde);
- « Boilers Handassa Industrie Algérie » (BHI Algérie par abréviation), spécialisée dans la fabrication de chaudières de récupération et d'échangeurs thermiques, en partenariat avec la société sud-coréenne BHI ;
- Et la dernière-née « SEDIVER Algérie », spécialisée dans la fabrication d'isolateurs de lignes en verre trempé en partenariat avec Sediver SPA (Italie).

### **2020-2021 : Une nouvelle stratégie pour de nouveaux horizons**

Le nouveau plan stratégique, dénommé Sonelgaz 2035, est porteur d'ambitions pour le Groupe. En effet, la stratégie recentre les missions de Sonelgaz sur son rôle d'énergéticien qui a pour principale raison d'être de fournir une énergie fiable et responsable, assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable.

Afin de permettre la mise en œuvre de ce plan stratégique, une nouvelle organisation a été mise en place sur deux niveaux. Porteuse des jalons du plan stratégique, elle est concrétisée par :

#### **1. Niveau Groupe :**

- La création, au sein du Groupe, de deux (02) holdings détenus à 100% par la holding mère Sonelgaz :
  1. Une holding Engineering et Construction qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés travaux et engineering CEEG, HYENCO, KAHRIF, KAHRAKIB, KANAGHAZ, ETTERKIB, INERGA et TRANSMEX.
  2. Une holding Industries qui exercera un rôle hiérarchique sur les sociétés MEI, AMC, Rouiba Eclairage, VIJAI, BHI, SEDIVER et GEAT.

- Le maintien d'une seule société de protection et de surveillance par une opération de fusion/absorption par la SWAT des trois (03) autres sociétés SAR, SAT et SAH.

## 2. Niveau Holding :

- Transformation des pôles d'activités en directions exécutives auxquelles seront rattachées, fonctionnellement, les sociétés du Groupe Sonelgaz regroupées par métier et activité, comme suit :

1. Direction Exécutive Production Conventiennelle et Energies Renouvelables ;
2. Direction Exécutive Transport et Distribution d'Energies ;
3. Direction Exécutive des Activités de Services.

- Création d'un Secrétariat Général (SG) qui aura sous sa responsabilité les structures chargées des activités de communication, patrimoine et prestations, affaires juridiques, sûreté interne, santé sécurité et environnement ;
- Création d'une Direction Centrale chargée du pilotage de la performance et du contrôle de gestion (DCG)
- Création d'une Direction des Affaires Juridiques (DAJ),
- Création d'une Direction Centrale du Développement à l'International (DDI),
- Transfert de la supervision et le contrôle de la société IFEG à la Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation (DCH).

### 1.3. Présentation de la SADEG la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :

Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz La SDC (qui devient par la suite SADEG) est la résultante de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA. La **SADEG** ( **S**ociété **A**lgérienne de **D**istribution d'**E**lectricité et **G**aze ) est la filiale mère de la **Direction de Distribution de Tizi-Ouzou**, elle est composé de treize (**13**) directions de distributions couvrant le territoire de douze (**12**) wilayas : Blida, Médéa, Tizi-Ouzou, Djelfa, Ouargla urbain et rural, Biskra, Eloued, Laghouat, Ghardaïa, Illizi et Tamanrasset. La création de la **SADEG** est liée à la mise en application des dispositions de la loi **02/01 de 05 février 2002** relative à l'électricité et la distribution de gaz par canalisation.

**1.4 Situation géographique de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :**

La direction de la distribution de Tizi-Ouzou se situe a la ville Boulevard Stiti Ali, à coté de la gare ferroviaire de Tizi Ouzou.

**1.5 Services fournis par la SADEG, Direction de Distribution de Tizi-Ouzou :**

La **Direction de Distribution** de Tizi-Ouzou, propose les différents services habituels de la SADEG qui ont :

- Des renseignements sur les conditions et les tarifs de raccordement et de mise en service d'un compteur à Tizi-Ouzou ;
- Le paiement des facteurs ou la résolution d'un litige commercial ;
- L'ouverture ou la fermeture d'un contrat de fourniture d'électricité.

Cette direction est dirigée par un directeur de la distribution, elle est structurée en six (06) divisions.

**1.5.1. Division des relations commerciales :**

Ses activités principales sont :

- l'accroissement des abonnés par le traitement de la demande et la prospection ;
- le traitement des signalés pour avoir une meilleure visibilité sur la clientèle et les ventes ;
- le recouvrement des créances ;
- le chiffre d'affaire.

**1.5.2. Division technique électricité :**

La vocation première de cette division est de garantir une continuité de fourniture de l'électricité par une célérité sans le rétablissement du courant lors des pannes électriques mais aussi d'assurer un meilleur entretien des réseaux et des installations appartenant au système.

Un dispositif d'astreinte concernant la mobilisation d'équipes d'intervention est également prévu en dehors des heures de service.

**1.5.3. Division technique gaz :**

Elle consiste à assurer une continuité de fourniture de gaz pour la réduction des délais d'intervention de coupures et de garantir également un service de qualités.

Ces missions sont liées à la maîtrise des paramètres en termes d'exploitation et d'entretien du réseau, comme telle veille aussi à la sécurité des clients de par le danger qui représente le gaz.

A cet effet l'entreprise a mis en place un dispositif d'astreinte : ma mobilisation d'équipes d'intervention même en dehors des heures de service

#### **1.5.4. Division études d'exécution travaux Electricité et Gaz :**

En plus des programmes mis en œuvre par la direction de la distribution, cette division assure la réalisation et le suivi des programmes sociaux engagés par l'état tels que l'électrification rurale, les distributions publiques de gaz, les programmes destinés aux quartiers et lotissements.

#### **1.5.5. Division ressources humaines :**

Cette division consiste à assurer les tâches qui lui sont dévolues en matière de :

- \_ Administration et gestion du personnel ;
- \_ Mise en place et suivi du programme de formation ;
- \_ Mise en place et suivi du programme de développement des ressources humaines.(Elle sera développée ci-après car c'est notre champ d'études).

#### **1.5.6. Division finances comptabilité :**

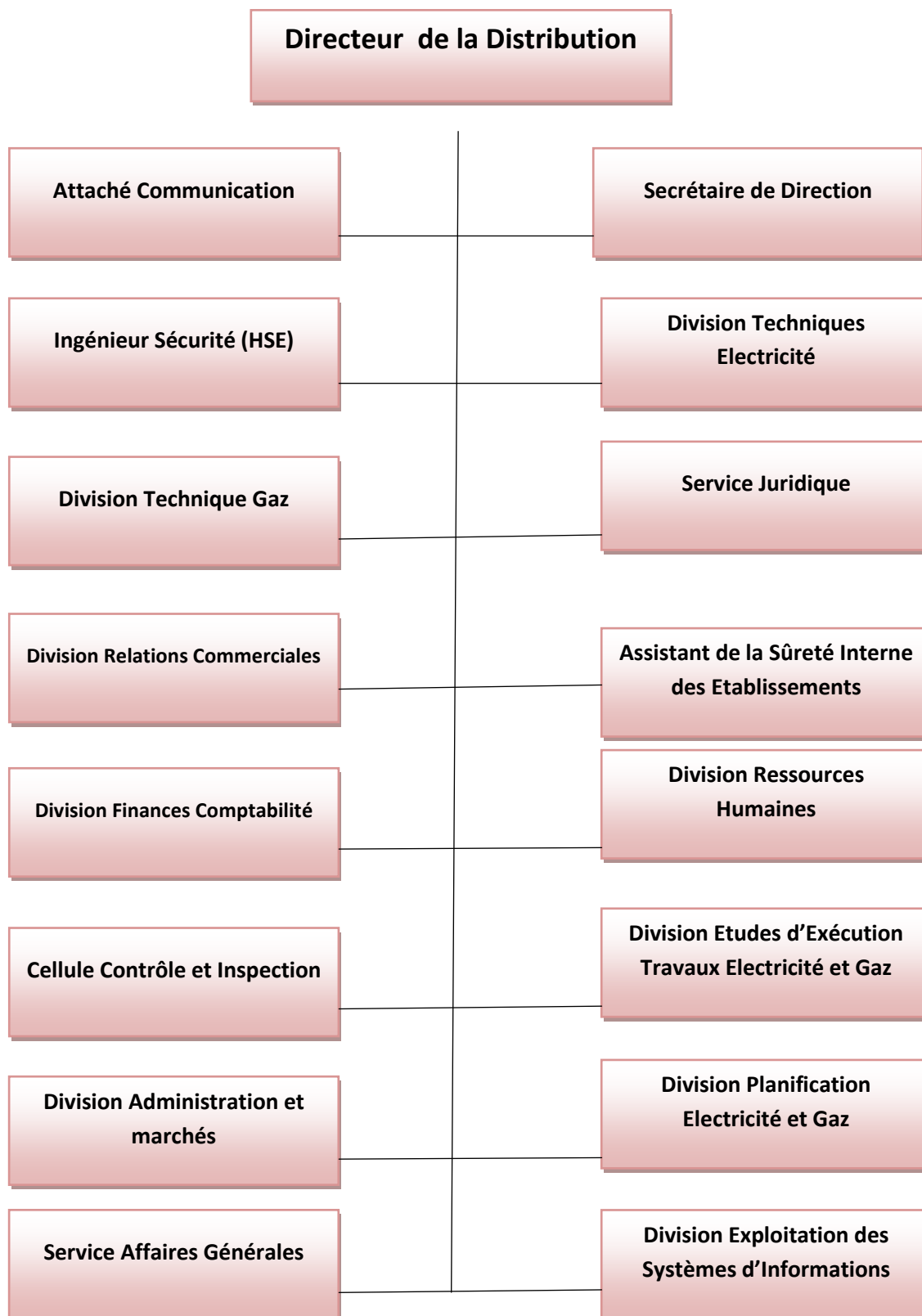
assure les missions suivantes :

- La gestion financière ;
- La gestion du budget et le contrôle de gestion ;
- La gestion de la comptabilité.

#### **1.5.7. Service des affaires générales :**

Cette structure assure une mission de logistique et de gestion des moyens :

- Gestion de la documentation et des archives ;
- Gestion des achats ;
- Gestion du parc auto.



**Organigramme de la direction de la distribution de Tizi-Ouzou.**

Source : Document interne de la SADEG Direction de Distribution de Tizi-Ouzou « 20/09/20121 »

**1.6. Présentation du service d'accueil (GRH) :****1.6.1. Présentation de la division ressources humaines :**

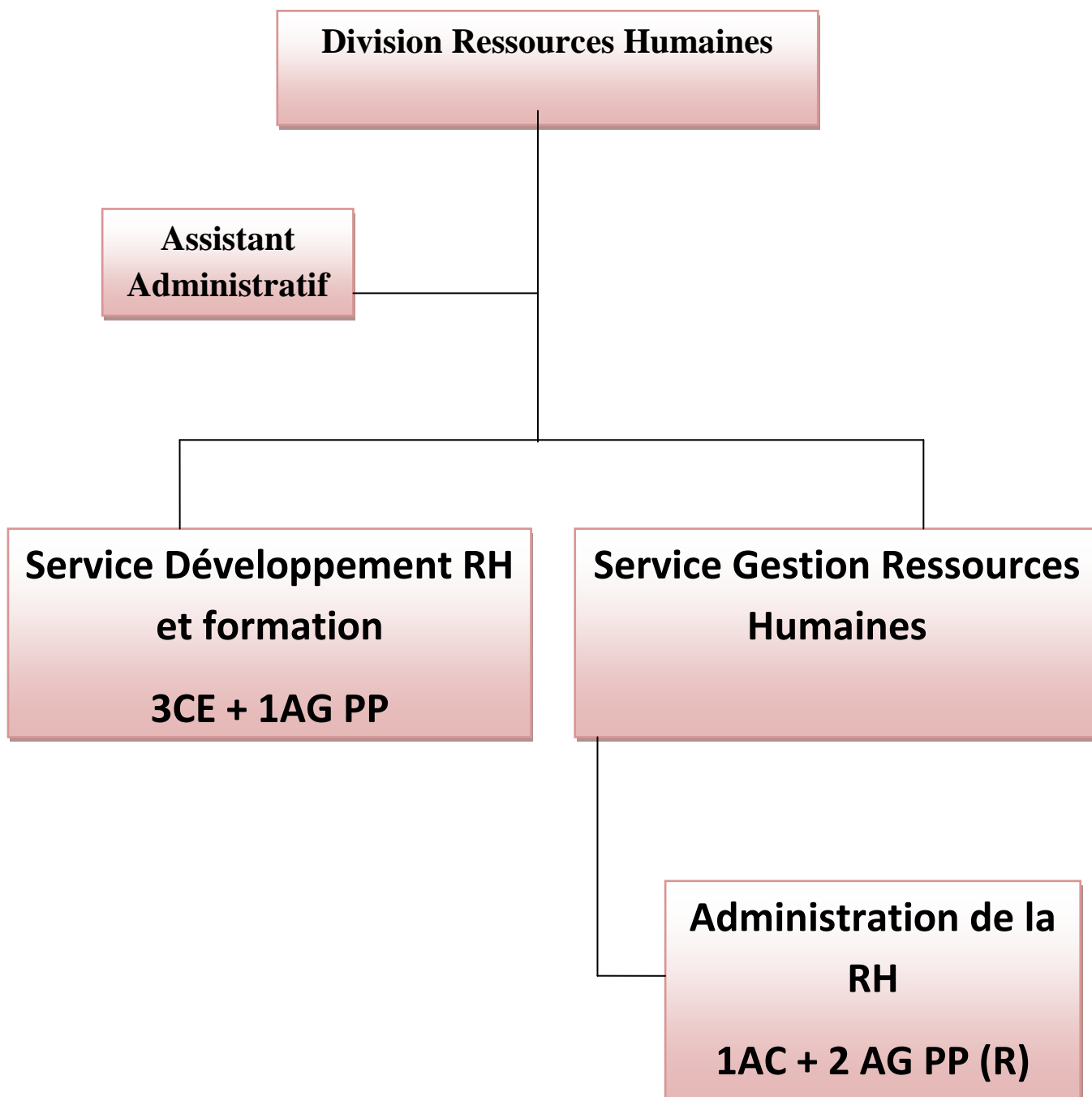
La division des ressources humaines est garante de l'application et de respect des règles et procédures en la matière.

**1.6.2. Les mission de la division ressources humaines :**

- valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles ;
- veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences potentialités) et le développement des activités ;
- développer l'information l'écoute et la concentration en matière de relation socioprofessionnelle et de condition de travail,
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la société ;
- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil, intégration, l'affectation, la promotion, la mutation .... ;
- Elaborer les plans annuels de recrutement et de formation ;
- Appliquer les politiques de gestion des ressources humaines initiées par la Direction Générale.

**1.6.3. Organisation interne de la division ressources humaines :**

L'organisation de la division ressources humaines est présentée dans l'organigramme suivant



**Organigramme de la division ressources humaines**

**Source :** Document interne de la SADEG Direction de Distribution de Tizi-Ouzou  
« 20/09/20121 »

**1.6.3.1. Service Gestion Ressources Humaines :**

Ce service à pour attribution :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables des réclamations ;
- veiller à l'établissement de la paie du personnel ;
- Assurer la gestion administrative du personnel ;
- Assurer la gestion administrative des cadres et cadres supérieures de la distribution
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel ;
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- Assurer, suivre et contrôler la condition d'application des règles de gestion du personnel ;
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre ;
- Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation ;
- Assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organismes externes ;
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH ;
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la direction de distribution et contrôler leur fiabilité ;
- Tenir et mettre à jour les registres légaux et usuels ;
- Veiller à l'ordonnancement des cotisations sociales.

**1.6.3.2. Service Développement RH et formation :**

A pour attributions :

- Participer dans la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'Emploi et de cadre de plans à moyen et long terme ;

- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la direction distribution ;
- Participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles (élaborer les PES, les outils d'évaluation..... ) ;
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ration définis et validés par la Direction Générale ;
- Appliquer les règles et procédures de promotion et avancement et évaluer les résultats de l'exercice ;
- Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la Direction distribution ;
- Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la Direction de Distribution ;
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution ;
- Suivre les actions d'apprentissage ;
- Etablir les bilans de formations.

---

## Section 02 : Le cadre méthodologique de l'enquête

### 2.1. La démarche de l'enquête :

Comme nous l'avons mis en exergue dans notre préambule de notre travail, pour pouvoir recueillir un maximum d'informations dans l'optique de bien réaliser notre travail dans le but d'atteindre nos objectifs d'études, notre démarche est structurée autour d'une étude qualitative développées par le biais d'entretiens

Cette démarche , nous permettront dans un premier temps d'analyser les résultats issus du travail de l'enquête établis au niveau de la société SONELGAZ, à cet effet nous avons jugé utile d'interpréter les réponses issus de l'entretien semi directif mené avec la responsable formation .nous avons établis deux volets essentiels l'un sur la formation l'autre sur l'élaboration du plan de formation pour consolider notre travail de recherche.

### 2.2. Elaboration du guide :

Au niveau de la SONELGAZ la direction de Tizi Ouzou nous avons procédé pour la collecte des données par un entretien semi-directif ce dernier est préparés auparavant avec l'élaboration d'un guide d'entretien élaboré par nos sois (annexe 01).

Cet entretien a été mené auprès du responsable de formation qui nous a permis de centrer notre sujet de recherche il constitué de deux thèmes : le déroulement de la formation et les procédure de réalisation d'un plan de formation au sein de celle-ci

Les questions posées dans le premier thème sont relatives au déroulement de la formation au niveau de l'entreprise : la place qui occupe, ses objectifs, les différentes types de formation qui existe . Les éléments récoltés dans ce premier thème serviront à bien comprendre la réalisation de l'action de formation au niveau de l'entreprise.

Dans le second thème, les questions posées sont destinées à comprendre la manière dont est fait le plan de formation dans l'entreprise et les différentes étapes qu'ils poursuivant pour sa réalisation

**2.3. La méthodologie suivie :**

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de l'entreprise SONELGAZ la Direction de Distribution qui se situe a la ville, Boulevard Stiti Ali, Tizi Ouzou, une fois par semaine précisément les lundi au niveau de la Division RH, service Développement RH et Formation, au bureau de la Responsable Formation. Cette dernière engage fréquemment des programmes de formation et d'évaluation de son personnel ; d'où notre choix pour cette organisme d'accueil.

Notre objectif principal à travers ce stage pratique est de comprendre le déroulement du processus d'élaboration d'un plan de formation.

Afin de pouvoir répondre à notre question principale, nous nous sommes appuyées sur un guide d'entretien que nous avons adressé au responsable de formation.

**2.4. Outils et méthode de collecte de données :**

L'objectif principal recherché dans ce présent travail, consiste à savoir comment le groupe SONELGAZ Direction de Distribution de T.O, réalise ses programmes de formation, et quels sont les outils et méthodes qu'elle applique pour la réalisation du plan de formation. Pour ce faire, nous avons recouru à deux types de sources pour le recueil des données.

**2.4.1. Source primaires :**

Notre travail est basé sur des entretiens, avec la chef de service Développement RH et Formation et avec la responsable formation, afin de pouvoir recueillir plus de détails concernant la réalisation du plan de formation au sein de cette entreprise. Pour avoir plus d'informations on a opté aussi pour des sources secondaires.

**2.4.2. Sources secondaires :**

Pour la réalisation de notre travail de recherche, on a utilisé les sources secondaires disponibles au sein de l'entreprise étudiée, des sources internes, comme la revue de ce groupement, le plan de formation de SONELGAZ pour l'année 2021, des mémoires portant la

formation, Des résultats des examens d'évaluation et de suivi des employés qui part en formation sous forme écrites , des tableaux de bord, et des fiches des besoins en formation.

**2.5. L'objectif de l'enquête :**

L'objectif consiste à comprendre le déroulement de la formation et la manière dont le plan de formation est élaboré et à montrer les procédures quelle suit pour la réalisation de ce plan au sein de la SONELGAZ La Direction de Distribution de T.O. Nous mettrons également l'accent sur l'importance qu'elle accorde a la formation Nous avons mené une enquête au niveau du service développement RH et formation .

---

## Section 03 : Présentation des résultats de l'enquête

### 3.1. Le déroulement de la formation au sein de la SONELGAZ et la SADEG Direction de distribution de T.O

#### 3.1.1. Les principales activités du service Développement RH et Formation :

- Participer dans la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'emploi et de la RH dans le cadre de plans à moyen et long terme ;
- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la direction distribution ;
- Participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation...) ;
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la Direction Générale ;
- Appliquer les règles et procédures de promotion et avancement et évaluer les résultats de l'exercice ;
- Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la Direction distribution ;
- Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la Direction de Distribution ;
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution ;
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution ;
- Suivre les actions d'apprentissage ;
- Etablir les bilans de formations ;

#### 3.1.2. La place de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ :

La SONELGAZ, qui est un investisseur important, utilisateur d'une technologie de pointe et un service d'une ressource humaine qualifiée.

A ce titre La formation à toujours occupé une place importante dans les préoccupations et la stratégie de la SONELGAZ. Elle constitue, par conséquent, un facteur de développement et d'acquisition de ressource humaine en lui assurant les différentes activités

et promouvoir les changements induits par les évolutions techniques technologique et de gestion.

Selon la responsable de la formation au sein de l'entreprise « *la formation est un moyen parmi d'autres qui permet à l'entreprise de développer le niveau de compétences des salariés* ».

La formation constitue un levier stratégique de la politique RH sur lequel la direction agit pour la mise à niveau de ces agents, à leurs postes de travail et à l'élargissement de leurs compétences productives en plaçant les bonnes compétences au bon endroit, au bon moment et à une plus grande polyvalence.

La formation au sein de LA SONELGAZ favorise la progression professionnelle des collaborateurs, c'est-à-dire l'accès à une promotion et à une évolution de leur qualification, l'objectif est la mise en évidence des synergies et la promotion du travail collaboratif en équipe.

#### **3.1.2.1. La formation comme outil du management :**

En associant les employés à la stratégie globale de l'entreprise la formation développe le professionnalisme et crée des liens dans l'entreprise, en accroissant les compétences elle participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise donc à son efficacité économique, et à l'enrichissement des responsabilités de son personnel.

-la ressource humaine de l'entreprise doit être conforme aux aspirations stratégiques et aux objectifs de l'entreprise si l'aspect humain n'est pas mis en valeur des dysfonctionnements impacteront négativement le rendement et la performance de cette dernière.

#### **3.1.2.2. Formation comme moyen d'acquérir les savoir-faire :**

La formation peut être le levier à travers lequel les salariés accroissent leur stocks de compétences notamment les capacités de maîtrise des tâches et de leurs exécutions à travers les différentes formes d'apprentissage.

Le salarié renforce ses aptitudes professionnelles et stimule sa polyvalence.

Les salariés de la SONELGAZ doivent être associés à la définition des besoins de sorte à ce qu'ils soient ouverts vers la construction de savoir-faire technique capitalisable et

facile à partager avec les autres éléments de l'équipe de travail,

La diffusion du savoir-faire au niveau des membres du groupe est un axe fondamental de renforcement de la productivité au travail et l'amélioration de la qualité total du processus.

### **3.1.2.3. La formation comme un besoin d'accomplissement :**

Dans les entreprises publiques, beaucoup parmi les acteurs de la formation, pilotes ou salariés requérants ou bénéficiaires, conçoivent la formation comme un stade d'accomplissement professionnel relevé. Lorsqu'un salarié sollicite le bénéfice d'une formation. Il assure une distinction extra-salariale. Les cadres ayant une longue expérience et bénéficiant d'un niveau de salaire élevé orientent leur sollicitation vers la satisfaction de besoin social et la formation en est de ces besoins possibles à satisfaire au sein de l'entreprise.

### **3.1.2.4. La formation comme nécessité :**

La formation est aussi imposé par la réglementation .Les entreprises publiques sont soumises à une taxes de 1% de la masse salariale si elles ne consacrent pas au moins autant à la formation et à l'apprentissage.

### **3.1.2.5. La formation comme levier de création des compétences :**

La formation permet de créer des compétences dans toutes leurs dimensions : savoirs, savoir-faire, savoir-être. Ainsi, Les salariés bénéficient d'une formation accèdent à plus de connaissances dans les domaines. Objet de la formation, Des savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont souvent acquis via la formation. Il en est aussi de savoir-faire puisque les salariés, de retour d'une formation, parviennent souvent à avoir plus de maitrise de leurs taches respectives et à améliorer leurs prestations individuelles et collectives.

### **3.1.3. Les objectifs visés par la formation à la SONELGAZ :**

Les objectifs visés par la formation au sein de la SONELGAZ se définissent à travers plusieurs axes :

**3.1.3.1. La qualification de jeunes recrues issues du système éducatif national :**

Cette qualification permet de prendre en charge les métiers spécifiques de la SONELGAZ au niveau exécution et maîtrise pour la production .Le transport et la distribution du gaz. La formation constitue le principale pourvoyeur en encadrement qualifié pour satisfaire les besoins nouveaux .l'enjeu principal de la formation à la SONELGAZ c'est l'acquisition d'une ressource qualifiée à tous les niveaux pour les métiers propres à la SONELGAZ.

**3.1.3.2. Le développement des compétences de la ressource, humaine exerçant dans la SONELGAZ :**

Ce développement consiste à améliorer l'efficacité des agents à leur postes de travail( les rendre aptes à répondre aux exigences de leur tâches ) ,soit pour leur permettre d'évoluer vers des postes de niveau de qualification plus élevé( bénéficier d'une promotion), soit enfin pour leur permettre d'intégrer les évolutions techniques, technologiques ou de gestions introduites dans les différentes activités (s'adapter aux changements).

**3.1.3.3. La préparation des cadres aux domaines de la gestion et du management :**

Il apparait aujourd'hui de plus en plus nécessaire d'améliorer les performances en gestion et management de la SONELGAZ. Et donc de préparer les cadres des différents niveaux. Aux exigences de l'environnement au plan économique, juridique, et social, en développant leurs capacités de gestion par le biais de cycles de formation en gestion notamment.

**3.1.3.4 . L'adaptation professionnelle de la nouvelle recrue :**

Cet objectif s'inscrit dans le souci d'assurer par la formation une meilleure intégration et adaptation des cadres nouvellement recrutés dans l'établissement (étant donné que la politique formation initiale reçue à l'université ne correspond pas souvent aux exigences de leurs taches) .Un dispositif de formation a été mis en place à cet effet et mis en œuvre les centres de formation de la SONELGAZ. Il complète et consolide les actions de mise en

situation professionnelle définies et réalisées par les directions pour leurs cadres et dans une certaine mesure pour la maîtrise du personnel.

### **3.1.3.5 . La contribution à l'effort de formation nationale :**

La SONELGAZ à toujours eu le souci de répondre favorablement aux sollicitations du système éducatif national pour tendre vers l'articulation entre ce dernier et les préoccupations du monde, du travail en général et de la SONELGAZ en particulier .Cette disponibilité et cette ouverture vis-à-vis du système éducatif national ont été marquées notamment par :

- L'encadrement d'étudiants pour effectuer des stages pratiques dans la SONELGAZ.
- Le parrainage pour l'élaboration de mémoires de fin d'études
- Le montage de séminaires avec les concours d'institutions universitaires ou de formation professionnelle

Il faut cependant préciser qu'un travail reste à réaliser à la fois par la SONELGAZ et les institutions de formation (université) pour parvenir à une véritable complémentarité à tous les niveaux.

### **3.1.3.6. L'apprentissage :**

Cet objectif imposé aux entreprises par les pouvoirs publics est régi par la loi sur l'apprentissage visant la contribution des entreprises à l'effort de formation des jeunes exclus du système éducatif national .Il s'agit de faire acquérir aux apprentis un métier et donc leur assurer une formation pratique. La formation théorique étant dispensée par les centres de formation professionnelle. Les actions d'apprentissage sont réalisées par les directions, sur le tas, sur la base d'un compagnonnage ou parrainage, effectués par des professionnels chevronnés capables de faire acquérir aux apprentis dont ils ont la responsabilité le geste professionnel nécessaire à l'exercice d'un métier.

### **3.1.3.7. La formation sans garantie d'emploi et l'insertion des jeunes universitaires :**

Ces deux actions traduisent la volonté de la SONELGAZ de contribuer à aider les jeunes à acquérir une formation professionnelle leur permettant d'accéder à un emploi (souvent en dehors de l'entreprise), soit à bénéficier d'une expérience professionnelle nécessaire pour trouver un emploi de niveau cadre. L'objectif de l'insertion des jeunes universitaires à la SONELGAZ consiste dans le fait que celle-ci veut (volontairement) prendre en charge un certain nombre d'étudiants pendant 2ans.ces étudiants vont acquérir une

formation professionnelle sur le tas au niveau de l'entreprise,

LA SONELGAZ, pour sa part, tire profit de ces étudiants dans la mesure où ils seront une source de recrutement potentiel.

#### **3.1.4. Les types de formation pratiqués par la SONELGAZ :**

L'IFEG forme aux métiers de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et gaz. Les formations y afférentes sont structurées par domaine et sont de trois types :

- Formation Professionnelle Spécialisée (FPS) : pour les populations de niveau Exécution, Maîtrise et Haute Maîtrise et cadres.
- Perfectionnement Professionnel (PP) : pour toutes les catégories socioprofessionnelles.
- Adaptation au Poste : pour les ingénieurs nouvellement recrutés.

En plus des quelques formations assurées régulièrement et décrites ci-après, l'IFEG peut développer d'autres actions à la demande du client.

Production de l'Électricité :

Les formations dispensées dans ce domaine visent :

- L'adaptation au poste des ingénieurs des centrales et de production nouvellement recrutés
  - La Formation qualifiantes :
    - Techniciens Principaux Conduite de Centrales.
    - Techniciens Intervention Mécanique.
    - Techniciens de Conduite Auxiliaires.
    - Techniciens en Instrumentation et en Maintenance.
    - Techniciens Chimistes.
  - **Transport de l'Électricité :**

Les formations dispensées dans ce domaine visent :

- ▶ **L'intégration des ingénieurs de transport lignes et postes nouvellement recrutés.**
- ▶ **La Formation qualifiante des :**

- Technicien Principal Transport Electricité Exploitation Postes.
- Technicien Principal Transport Electricité Maintenance Postes.
- Technicien Principal Transport Electricité Exploitation Lignes.
- Technicien Principal Transport Electricité Maintenance Lignes.
- Technicien Entretien et Maintenance lignes.
- Electriciens Entretien et Maintenance postes.
- ....

- **Distribution de l'Électricité :**

Les formations dispensées dans ce domaine visent :

- ▶ **L'adaptation au poste des ingénieurs de distribution nouvellement recrutés.**
- ▶ **La Formation qualifiante des :**

- Dispatcher de Distribution Électricité/DD.
- Électricien de Distribution/ED.
- Technicien Principal Câblier/TPC
- Technicien Câblier/TC
- Attachés Commerciaux/ ACOM
- Chef d'équipe Distribution Électricité
- Technicien d'Études en Électricité
- Surveillant de Travaux en Électricité
- Technicien de Distribution Spécialisé en Électricité
- Ouvrier Professionnel en Petites Interventions Électricité

- **Distribution du Gaz :**

Les formations dispensées dans ce domaine visent :

- ▶ **L'adaptation au poste des ingénieurs de distribution nouvellement recrutés.**
- ▶ **La Formation qualifiante des :**

- Gazier de Distribution
- Chef d'équipe Distribution Gaz
- Technicien de Distribution Spécialisé en Gaz
- Contrôleur de Travaux Gaz
- Surveillant de Travaux Gaz
- Ouvrier Professionnel en Petites Interventions Gaz.

- **Transport du Gaz :**

Les formations dispensées dans ce domaine visent :

- L'adaptation des ingénieurs de transport lignes et postes nouvellement recrutés.
- La Formation qualifiantes :
  - Techniciens Supérieurs Transport Gaz.
  - Techniciens Contrôle et Entretien Réseau
  - Technicien Protection Cathodique RTG
  - Techniciens Exploitation et Maintenance Ligne et Poste
  - ...

- **Travaux Elec et Gaz :**

Les formations dispensées dans ce domaine concernent les Techniciens Supérieurs et les Techniciens chargés de la construction des ouvrages et des équipements en électricité et gaz.

► **Les formations qualifiantes dans le gaz :**

- Gazier de Réalisation des réseaux et branchements
- Chefs d'Equipe Construction. Réseaux Distribution et Transport Gaz

► **Les formations qualifiantes dans l'électricité :**

- Chefs de Chantiers Lignes Electriques
- Chefs d'Equipe Câblage Postes Electricité.
- Chef de chantiers mixtes

- Monteurs Lignes Electriques
- Chefs d'Equipes Réalisation Electriques
- Monteurs des Réseaux Electriques
- Chef d'Equipe Montage Postes Electrique.

- **Formation dans les Énergies nouvelles et Renouvelables –EnR**

les formations développées sous ce volet concernent la population de niveau Maîtrise (Techniciens et DEA), dans les études, l'installation, la maintenance et l'exploitation des équipements de production électrique à partir de l'énergie solaire photovoltaïque et thermique ainsi que celles dédiées à l'adaptation au poste pour les cadres (ingénieurs) nouvellement recrutés et cela dans les études, le suivi et le contrôle des installations et des équipements de production de l'électricité par le solaire (PV, thermique) et l'éolien.

**Les formations qualifiantes :**

- Opérateurs de maintenance des systèmes photovoltaïques autonomes
- Ingénieurs de centrales photovoltaïques
- Ingénieurs d'études production de l'énergie électrique par le solaire photovoltaïque
- Techniciens et ingénieurs de maintenance et exploitation des centrales photovoltaïques et éoliennes.

- **Formation dans le domaine de la Gestion et du Management :**

**- Formations standards :**

Formations génériques dans les domaines de la RH, Finances et Comptabilité, Juridique, Communication, Commercial, Management, Informatique et Bureautique,... proposées à partir d'une gamme de produits organisées sous forme d'actions de perfectionnement de courte ou de longue durée (PP).

**-Apprentissage et perfectionnement en langues étrangères.**

**-Perfectionnement professionnel :**

Pour le maintien et le développement des compétences du personnel de toutes catégories socioprofessionnelles et de tous les domaines d'activités.

**- Formations spécifiques :**

Formations sur mesure adaptées aux spécificités des métiers transverses (RH, Finances, Commercial,...) des sociétés du Groupe Sonelgaz. Elles sont de type qualifiante ou de perfectionnement.

**- Formation d'adaptation au poste :**

Elles sont destinées aux cadres nouvellement recrutés pour les fonctions support (RH, Finances, Commercial,...).

L'adaptation professionnelle est un type d'action qui concerne en particulier les agents nouvellement recrutés par la SONELGAZ et vise leur intégration par la formation à l'organisation interne de l'entreprise, ainsi que leur adaptation aux exigences de la tâche qu'ils vont occuper. Pour les nouvelles recrues cadres, le dispositif de formation mis en place est le programme d'intégration des nouvelles recrues (P.I.N .C) qui comprend quatre phases :

- Adaptation à l'entreprise
- Adaptation aux filières techniques et de gestion
- Adaptation au métier
- Adaptation au statut et à la fonction de cadres

Les phases de formation sont articulées avec des inters cycles de formation durant lesquels les cadres sont en situation professionnelle pour consolider et mettre en pratique les acquis des phases de formation.

**-Formation Séminaires de courte durée :**

<b>Gestion</b>	<b>Qualité</b>	<b>Management situationnel</b>	<b>Micro-informatique</b>
- la gestion des investissements - la procédure budgétaire	- Outils de résolution de problèmes - Gestion des processus, des cibles - Techniques de coaching	- Communication - Conduite de réunion	- Outils de bureautique - Outils spécialisés ( Oracle,Microsoft...)

**3.1.5. La réalisation d'une action de formation au sein de l'entreprise SONELGAZ :**

Sonelgaz a toujours été considéré comme une locomotive tant sur le plan de la création de l'emploi, notamment indirect, que dans la qualité de sa gestion et plus particulièrement de sa gestion des ressources humaines même dans les moments les plus difficiles. Les ressources humaines ont été depuis toujours la priorité des dirigeants et des managers et pour lesquelles Sonelgaz a toujours donné une place centrale. Peut-être encore plus que par le passé, la formation des ressources humaines a été pour Sonelgaz une sorte de clé de voûte. Au sien du groupe, l'on est « convaincu que les défis du développement ne peuvent être réussis qu'avec des femmes et des hommes qualifiés et totalement professionnalisés, des femmes et des hommes motivés et mis dans les meilleures conditions de travail ». En effet, la formation constitue un levier important sur lequel les sociétés du groupe agissent pour la mise à niveau de leurs agents qui a touché 48 534 agents représentant globalement 5 jours de formation par agent en 2019.

**La formation au niveau de la SONELGAZ se réalise par différentes moyens :**

**3.1.5.1. Les écoles de formation propre à la SONELGAZ :**

La Sonelgaz dispose de ses propres écoles et instituts dont l'Institut de formation en électricité et gaz (IFEG-Spa), sis à Ben Aknoun (Alger). Il a été créé en 2007 dans le cadre de la filialisation des activités de Sonelgaz. L'IFEG devient ainsi l'instrument de mise en œuvre de la politique du groupe Sonelgaz en matière d'acquisition, de production, de maintien et de développement des compétences de sa ressource humaine. Par ses activités d'évaluation et de formation, l'IFEG contribue à :

- la pérennisation des métiers de base des sociétés du groupe Sonelgaz et l'intégration de nouveaux,
- la professionnalisation des cadres et des managers,
- la détection et la préparation de la relève,
- l'adaptation continue de la ressource aux nouvelles techniques, technologies (EnR, ...)

Aujourd'hui, l'IFEG, c'est : Trois écoles de formation spécialisées : à Blida et à Ain M'lila pour la formation dans les métiers techniques (électricité et gaz) du groupe Sonelgaz et BenAknoun (Alger) pour les formations dans les domaines de la gestion et du management. Quatre centres de Sélection/Évaluation implantés à Alger, Constantine, Oran et Ouargla, pour

l'évaluation des compétences de la ressource humaine des sociétés du groupe. Avec plus de 60 ans d'expérience, une présence sur tout le territoire national et plus de 400 collaborateurs, l'IFEG propose des produits et services performants qui répondent aux enjeux actuels et futurs de ses clients, qu'ils soient locaux, régionaux ou internationaux. Bien que l'IFEG existe depuis 2007, la formation remonte à 1949 avec la création par EGA (électricité et gaz d'Algérie), d'un Centre d'apprentissage et de perfectionnement (CAP) pour monteurs de lignes. Le métier de l'évaluation/sélection a été introduit dans l'entreprise en 1983 avec la création du premier centre de sélection et d'évaluation d'Alger. L'IFEG a ainsi formé des générations d'électriciens et de gaziers et contribué à la sélection des meilleures compétences pour construire une entreprise de l'envergure de Sonelgaz, au service du développement économique et social du pays. L'IFEG cultive son identité et sa force en affirmant des valeurs auxquelles il croit et qu'il met en pratique dans l'exercice de ses métiers ces valeurs se résument principalement dans, la satisfaction clients, le professionnalisme, l'éthique et l'innovation

**a) L'Ecole Technique de Blida (ETB) :**

L'Ecole Technique de Blida (ETB), d'une superficie de 13 hectares est située au centre de la ville de Blida. Elle dispose d'un cadre d'apprentissage adapté à sa mission grâce à :

- Ses infrastructures et aires d'entraînement pédagogiques équipées d'installations électriques et gazières, conformes à celles de l'exploitation
- La disponibilité de conditions de prises en charge complète pour les apprenants ;
- Son accessibilité.

Créée en 1949 par EGA (électricité et gaz d'Algérie), ETB est aujourd'hui une Ecole de renom. Elle a conservé sa mission première : former dans les métiers de l'électricité et du gaz.

Ses domaines de formation :

Les principaux domaines couverts par la formation sont :

- La Production de l'électricité ;
- Le Transport et la distribution de l'électricité ;
- Le Transport et la distribution du gaz par canalisation ;

- La Sécurité liée aux métiers de l'électricité et du gaz ;
- Les énergies nouvelles et renouvelables (EnR) à partir de 2011.

**b) Le Centre de Ben Aknoun (CBA) :**

Le Centre de Ben Aknoun (CBA), créé en 1971, est Situé sur les hauteurs d'ALGER dans le quartier des universités. Le Centre propose une large gamme de formations en techniques de gestion et en Management. Doté de capacités de conception de produits de formation sur mesure ou standard, le CBA accompagne l'évolution professionnelle des cadres des métiers de gestion et contribue à leur professionnalisation. Son infrastructure fonctionnelle et conforme aux exigences de la formation moderne abrite sur un site unique espaces pédagogiques, restaurant, cafétérias, résidences, cyberspace, bibliothèque et gymnase. Cet environnement favorise les rencontres entre les agents venus de toutes les régions du pays et contribue à l'émergence de réseaux de compétences. Ses domaines de formation :

Le centre intervient dans les domaines de formation suivants :

- Comptabilité – Finances
- Ressources humaines – Réglementation et fonction juridique
- Marketing
- Gestion de la clientèle
- commercial
- Informatique
- Bureautique
- Approvisionnement
- Gestion des stocks
- Contrôle de gestion
- Audit interne
- Management opérationnel

- Management de projet
- Outils Qualité
- Apprentissage des langues

**c) Le centre d'Ain M'lila :**

Le centre d'Ain M'lila a été créé en 1986 pour répondre à la demande croissante de SONELGAZ en formation dans les métiers de l'électricité et du gaz. Installé sur une superficie de 17 hectares, le centre dispose d'importantes infrastructures pédagogiques et d'hébergement.

Ses domaines de formation :

Le centre assure les formations dans les domaines suivants :

- Production de l'électricité ;
- Transport de l'électricité ;
- Distribution de l'électricité ;
- Transport du gaz par canalisation ;
- Distribution du gaz par canalisation ;
- Sécurité liées aux métiers de l'électricité et du gaz ;
- Le centre assure également des formations en Travaux sous tension HTA / HTB

**3.1.5.2. La formation par moyens propres (F M P) :**

La formation par moyens propres au niveau de la SADEG Direction de Distribution T.O, elle est gérée par la responsable de formation et cette action ce fait chaque mois, c'est est une option stratégique prise depuis de nombreuses années dont la finalité est de consolider et de développer le geste professionnel en vue de maîtriser l'activité de tous les jours

Il s'agit aussi de maîtriser tout le processus d'une activité donnée liée aux différents métiers de la Distribution.

Cette option stratégique bien que figurant dans les différents plans de développement de la Distribution et particulièrement dans les plans de formation, n'a jamais été structurée ni formalisée

- **Les objectifs de la formation par moyens propres :**

**Assurer** à tous les agents un niveau de qualification professionnelle satisfaisant dans tous les métiers de base de la Distribution par la consolidation et le développement du geste professionnel.

**Agir** en temps réel et rapidement pour prendre en charge toutes les anomalies ou défaillances.... Constatées sur le terrain par les exploitants lors de la réalisation de leur travail par la mise en place immédiate d'actions de formation adéquates.

**Réagir** aux événements, qu'ils soient nationaux ou internationaux qui concernent les activités de la Distribution et qui peuvent surgir à tout moment.

**Mettre** en place dans le moyen terme une bibliothèque contenant toute la production intellectuelle constamment mise par les formateurs désignés dont les compétences sont avérées.

**Disposer** d'un réseau de formateurs potentiels tant au niveau de la Direction Générale qu'au niveau des directions régionales, prêts à intervenir à tout moment soit localement soit au niveau des autres.

**Concilier** la formation et l'atteinte des objectifs assignés aux directions régionales (il s'agit ici d'éviter les problèmes liés au détachement, les raisons de service, l'éloignement, le transport...).

### **3.1.5.3. Le recours aux moyens externes :**

Les moyens nationaux de formation constituent le prolongement de l'appareil de formation propre à la SONELGAZ. Leur utilisation est basée sur le principe de non substitution des moyens de l'entreprise aux moyens de formation nationaux. La formation offerte par ces structures et répondent aux besoins de la SONELGAZ n'est donc pas développée dans ses propres centres de formation, on distingue les moyens suivants :  
Les instituts de formation universitaires ont pourvu à une part importante des besoins de la SONELGAZ en matière de recrutement de cadres, cependant, des actions d'adaptation

professionnelle s'organisent pour faciliter l'insertion et l'intégration des nouvelles recrues cadrent par l'entreprise elle-même.

-Les centres de formation professionnelle constituent les principaux pourvoyeurs candidats pour la formation professionnels organisés par les moyens propres de l'entreprise .D'une façon générale les structures de formation nationales constituent le principal moyen d'acquisition de ressources humaines pour l'entreprise.

-Les possibilités de formation offertes par les centres appartenant aux entreprises nationales sont peu utilisées par la SONELGAZ .Les actions sont cependant effectuées dans les structures de la SONATRACH et la SNVI. De même, SONELGAZ répond aux sollicitations d'autres entreprises, et ce pour organiser des actions de formation spécifiques à leurs demandes ou s'inscrivent dans celles réalisées pour les besoins de la SONELGAZ.

#### **3.1.5.4. Les moyens de formation étrangers :**

Sont utilisés spécialement pour la formation d'ingénieurs en vue de les spécialiser dans les domaines de point définis par l'entreprise.

Il faut noter également que la SONELGAZ envoie des cadres en formation à l'étranger dans le cadre de bourses offertes par l'Etat ou d'opportunités qui se présentent.

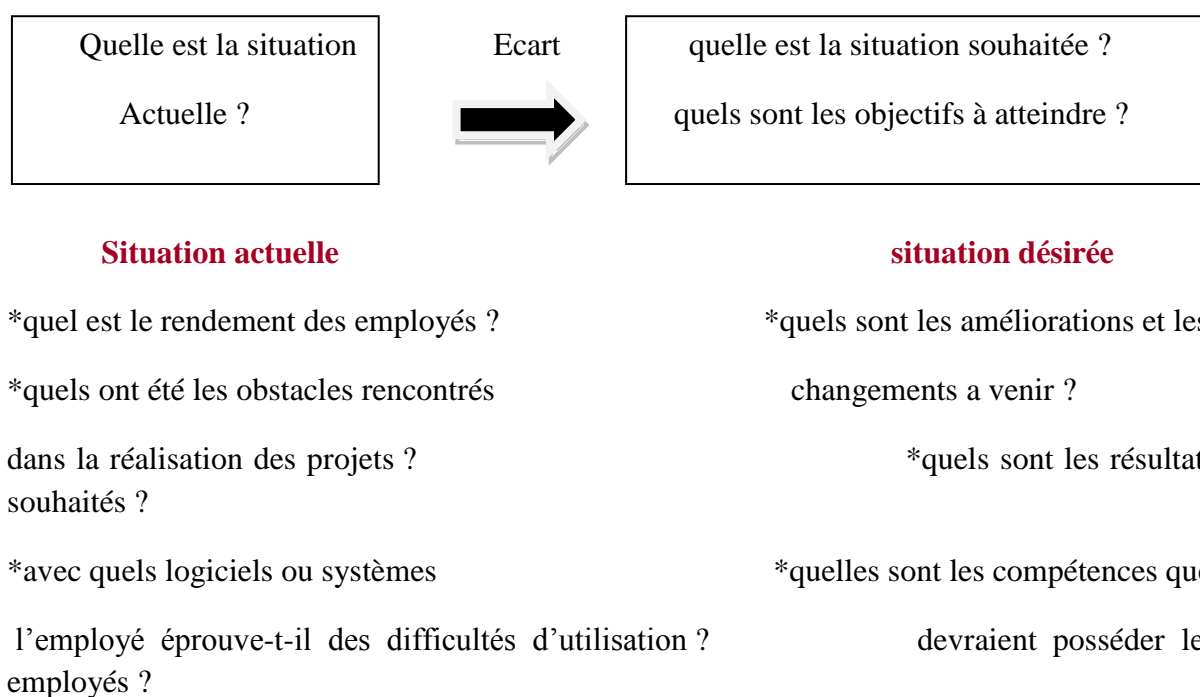
Il est évident que le recours aux structures de formation étrangères est conditionné par la disponibilité des ressources en devises.

### 3.2. Les procédures d'élaboration d'un plan de la formation :

#### 3.2.1. Identification et analyse des besoins de formation :

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». un tel besoin apparait lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée , et que cet écart est du a une absence ou a un manque que de compétences essentielles ou requises .



Le responsable formation affirme l'existence de recensement et l'identification des besoins de formation avant une action de formation car elle est une phase cruciale dans la politique de formation de toute entreprise .

Cette identification est assurée par le service développement RH et formation qui fait appel a tout les structures pour transmettre leurs besoins en formation concernant tout les catégories socioprofessionnel (cadres, agent de maitrise , et les agents d'exécution).

L'analyse des besoins de formation dans cette entreprise repose sur les résultats collectifs et individuels à partir des observations directs de la part des responsables et des discussions avec les employés. Le but principal est de détecter le manque de compétence et vérifier les compétences réelles des salariés, comme il s'agit également de repérer ce qui pourrait changer en interne.

Cette phase sert à élaborer un plan de formation de formation adapté aux enjeux de l'entreprise et aux besoins des salariés.

Selon la responsable formation de la direction de distribution de T.O leur entreprise accorde une importance considérable à cette démarche, car elle aide à définir ce qui est susceptible d'évoluer dans les années à venir comme il s'agit également de repérer quelles sont les compétences qu'il faut améliorer et quelles sont les personnes concernées et faire le point sur les compétences disponibles des salariés et celle qu'il faudra développer grâce à la formation. L'objectif principal de cet outil vise à déterminer les besoins en compétence nécessaires. Hiérarchiser les besoins repérés selon les responsables, les types de formation adéquates ainsi l'écart qui existe entre les compétences acquises et requises.

L'identification des besoins de formation au sein de la direction de distribution de T.O se fait comme suit :

#### **3.2.1.1. Le formulaire d'évaluation :**

Chaque employé au niveau de la SONELGAZ dispose d'un cahier d'évolution propre à lui avec toutes ses coordonnées, qui sera rempli par la suite par son responsable hiérarchique chaque année et ce cahier d'évaluation se compose de :

- **l'évaluation du rendement :**

Celle-ci consiste à mesurer, par les résultats obtenus, le rendement d'un agent sur un poste donné en termes quantitatifs et qualitatifs.

Elle est généralement liée à des objectifs de travail prédéterminés et consignés dans un programme individuel de travail et obéit à des paramètres et indicateurs connus.

Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performances et des attentes liées au poste.

- **Evaluation du rôle :**

C'est une évaluation d'habilités et comportement observable, le responsable hiérarchique doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler, et ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

Le responsable hiérarchique évalue ses employés selon le degré de maîtrise observé dans ses habilités intellectuelles.

- **Evaluation globale :**

A ce niveau on calcule la note globale en rassemblant la note de l'évaluation du rendement et la note de l'évaluation du rôle

- **Synthèse de l'évaluation :**

Le responsable hiérarchique de chaque employé va mentionner les points forts et les points à améliorer qu'on a observés durant son évaluation du rendement et son évaluation du rôle.

- **Piste de développement :**

A partir de l'évaluation précédente, le responsable hiérarchique de chaque employé propose une formation qui répond aux manques de l'employé qui lui permet d'améliorer ces compétences et qui lui permet de mieux exercer son travail, en précisant le type de la formation. Il mentionne aussi si il nécessite une réaffectation sur un autre emploi ou vers une autre activité et dit les quels et il mentionne aussi la volonté de l'employé, et de là qu'on détecte le besoin en formation.

- **l'entretien d'évaluation :**

Cette rencontre est bénéfique car elle permet au responsable hiérarchique de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

Le responsable hiérarchique mentionne ses commentaires concernant l'entretien qu'il a fait son employé, il identifie et analyse les résultats qu'il a obtenus de façon mesurable concrète et factuelle.

**3.2.1.2. Expression des besoins de formation :**

Pour détecter les besoins en formation , le service développement RH et formation envoie chaque année des écrits pour toutes les structures qui sont concernées pour transmettre leur besoin en formation , et chaque structure leur envoie par la suite un formulaire qui contient les types de formation et le nombre d'employés qu'on en a besoin de formation.

**3.2.1.3. Les promotions :**

On détecte aussi les besoins en formation par les prévisions mutation promotion dans le cas de changement de poste , de statut , on les prévoit pour les formations professionnelles spécialisées (FPS).

**3.2.1.4. prévision recrutement :**

On identifie aussi les besoins de formation à partir de la prévision recrutement , lorsque on prévoit un recrutement on prévoit la formation.

Après que la sélection des candidats est faite, ils vont partir en formation avant même d'être recrutés, et ces besoins de formation on les trouve dans le tableau des recrutements qui accompagne toujours le plan de formation et quand la direction générale le valide ça peut être validé à 100% et comme ça peut être divisé en deux ans cela dépend du budget .

**3.2.1.5. l'expression de l'agent :**

Pour développer et améliorer son travail ses connaissances , le salarié demande verbalement à son chef hiérarchique par la suite cette demande sera transmise à la structure ressources humaines.

Après avoir identifié les besoins , la classification des besoins se fait selon l'ordre de priorité . elle indique clairement les besoins exprimés pour chaque activité , ainsi que la liste des bénéficiaires en formation par priorité.

Donc , à partir du recensement des besoins formation on peut observer l'écart entre la situation actuelle et une situation désirée ainsi cet écart reflète l'absence et le manque de compétences essentielles ou requises chez les salariés .

**3.2.2. Réalisation du plan de formation :**

Le plan de formation est un document élaboré chaque année au niveau de la direction de distribution de T.O , il comporte l'ensemble des formations que l'entreprise envisage de réaliser en vue d'atteindre les objectifs fixés, en prenant en considération les besoins de formation exprimés par les salariés et ceux établis par la hiérarchie. Pour faciliter le suivi du déroulement des formations , le responsable formation est chargé d'établir le plan de formation.

Le plan de formation chez la direction de distribution de T.O , se détermine sur la base du diagnostic des besoins de formation et des compétences , sa durée est de (1) an .

L'élaboration de ce plan s'effectue a partir des réunions entre chargée de formation et le responsable du service pour étudier et traiter les informations collectés dans l'identification des besoins de formation , en commençant par l'accord ou le rejet des besoins détectés et cela par priorités et en fonction des objectifs de l'organisation et en prenant compte des formations non achevés de l'année passée.

Le responsable formation possède au classement de l'ensemble des besoins dans le plan de formation et cela en dressant un tableau pour chaque type de formation qui contient toutes les catégories socioprofessionnelle et toutes les formations et le nombre d'employés pour chaque formation.

Après que le plan de formation sera réaliser il sera validée par le service développement RH et formation et il sera par la suite envoyé pour la direction générale et il vont le validé par l'envoi du planning de réalisation de formation avec les types de formation et le nombre de personne pour chaque formation.

Dans cette étape , la mission principale du chargé de formation est d'assurer que le plan soit adéquat avec les objectifs visée par l'entreprise concernant la formation , ainsi qu'il est nécessaire de diffuser le contenu du plan au structure concernée pour leur envoyée les listes des noms des personnes qui vont être formé et par la suite le responsable de formation adresse un planning de formation avec les noms des agents et il l'envoie a la direction générale.

**3.2.3. L'évaluation de la formation :**

D'après le responsable de formation , l'évaluation est une action par laquelle peut être mesurée la performance de l'entreprise , l'évaluation des actions de formation au sein de la SONELGAZ permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints et de mesurer les écarts entre la situation de départ (les objectifs initiaux ) et la nouvelle situation (les résultats obtenus ).

Dans la direction de distribution de T.O l'action d'évaluation existe mais ne nécessite pas a l'intérieure d'entreprise, car le salarié après son retour de sa formation occupe son poste directement. La démarche d'évaluation se réalise en externe de l'entreprise et les écoles qui sont chargé par cette action sont :

- centre de formation de Ben Aknoun (C.B.A)
- école technique de blida E.T.B)
- centre de formation de Ain Millila

Dans ces écoles l'évaluation des actions de formation se fait par :

- un questionnaire d'évaluation
- les testes
- les examens
- les mémoires

Cette évaluation permet d'avoir une vision globale sur l'acquisition des connaissances des stratégies et la réalisation ou non des objectifs visées par l'entreprise.

A la fin de cette évaluation un PV de jury de fin de formation sera envoyée a la direction de distribution de T.O au responsable de formation , et ce PV contient les noms des jurées qui ont évaluer cette formation et les résultats de l'évaluation sous forme d'un tableau qui contient les noms des stratégies et les notes qui ont obtenu dans chaque modules et a la fin on trouve la moyenne générale de chaque stratégie.

Après le traitement des résultats obtenus par la formation ils vont mentionner les stratégies qui sont admises et ceux qui sont admis mais sous réserve de refaire les modules ou il n'a pas eu la moyenne en précisant la date et le lieu de rattrapage.

Et pour ce qui concerne l'évaluation à l'intérieur de la direction de distribution de T.O, il n'existe pas vraiment une évaluation mais il existe une période d'essai (ou d'observation) après la formation, et cette évaluation se fait presque pour toutes les formations de type (FPS) qui dépassent 3 mois.

Dans les cas suivants :

-recrutement

-affectation dans le cas de changement de poste, de statut

-mutation promotion

Le responsable de formation envoie un mois avant la fiche d'évaluation à tous les responsables pour les remplir puis à la fin il le confirme ou il ne le confirme pas et dans le cas de non confirmation le responsable hiérarchique de l'agent peut faire une décision de prolongation.

Et la durée de l'évaluation ou de la période d'essai diffère selon les catégories socioprofessionnelles ou les cadres et les cadres supérieurs ont une période d'un an et pour les métiers 6 mois et les exécutifs pour 3 mois.

### **Conclusion :**

Au terme de ce chapitre, nous avons constaté tout au long de l'enquête qu'on a effectué au niveau de la SONELGAZ la Direction de Distribution de T.O, que la formation y occupe une place majeure, principalement dans le développement des connaissances et des compétences des salariés.

Nous avons aussi déduit que la SONELGAZ accorde à son plan de formation une grande importance, et elle élabore chaque étape du plan par perfection afin de favoriser la carrière professionnelle de l'employé par l'acquisition des compétences nécessaires au poste en question.



## **Conclusion générale**

---

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

Les mutations qu'a connu le milieu de travail par l'apparition des nouvelles technologies ont fini par confirmer la valeur du savoir et de l'information comme source de développement pour les entreprises et les salariés. La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissages planifiés vise l'acquisition de savoirs propres et facilite l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation cette dernière nait d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donnés.

Afin de répondre à la question principale de notre recherche, nous avons jugé utile de donner davantage d'éclaircissements sur la notion de formation professionnelle et du plan de formation.

La formation est l'ensemble d'actions, moyens, de méthodes et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habilité et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation, et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures.

Quant au plan de formation, est un outil qui s'inscrit dans le cadre global d'une gestion prévisionnelle des emplois en prenant en compte l'évolution permanente des compétences des agents pour qu'elles répondent aux nouvelles exigences de leur environnement professionnel. Son élaboration est constitué de six principales étapes à savoir : fixer les orientations, identifier les besoins, consolider et sélectionner les besoins, hiérarchiser les actions de formation, mise en œuvre et validation du plan de formation.

Une étude sur le terrain à été menée, afin d'essayer d'apporter une proche réalité entre ce que nous avons vu dans la partie théorique et dans la partie pratique, en suivant une approche qualitative, en utilisant les entretiens, nous avons collecté les données auprès de plusieurs employés de l'entreprise SONELGAZ. L'analyse de ses données nous a permis de constater certains résultats empiriques.

## Conclusion générale

---

Notre étude au niveau de l'entreprise SONELGAZ nous a permis de constater l'importance accordée par l'entreprise publique algérienne SONELGAZ à la formation.

Nous avons constaté aussi qu'il existe plusieurs facteurs à mettre en application pour réaliser les objectifs qui leur ont été assignés pour l'entreprise dans le cadre de son travail. Les plus importants pour assurer cette performance, sont : la formation, la bonne communication, les conditions de travail, la motivation positive. Et le rôle de la formation au sein de la SONELGAZ est double ; elle permet d'un côté l'accompagnement de la réalisation des objectifs de l'entreprise, mais elle joue aussi un rôle dans la réalisation des objectifs individuels des salariés.

Nous avons vu aussi que l'entreprise SONELGAZ s'est dotée de multiples outils, techniques et méthodes de références pour assurer le suivi et l'évaluation de plan de formation, on peut citer par exemple, des entretiens écrits et oraux, des tests, ainsi que des tableaux de bord de suivi de la formation.

D'après cette étude effectuée nous avons remarqué aussi que les étapes de réalisation du plan de formation ne se réalisent pas toutes au niveau de la Direction de Distribution de T.O, comme la validation du plan de formation, le planning de formation, les objectifs à réaliser en formation, l'évaluation de la formation.

L'entretien effectué avec la responsable formation avec l'aide de la chef de service de la SONELGAZ Direction de Distribution de T.O, nous ont permis de constater que la mise en place du plan de formation passe par plusieurs étapes, et qui sont respectivement, définition des objectifs de formation, recenser l'effectif à former, préciser la durée prévue pour chaque formation, contacter les organismes formateurs et enfin valider le plan. Mais nous avons remarqué tout de même que ces étapes sont incomplètes par rapport à celles énoncées dans le cadre théorique, ce qui peut infirmer notre première hypothèse.

Après avoir interviewé la responsable formation ainsi que la chef de service nous avons constaté que le plan de formation est établi au niveau de la direction générale d'Alger. Cependant notre deuxième hypothèse est confirmée.

Au terme de notre étude, nous avons déduit que la SONELGAZ est une entreprise qui accorde une grande importance à la formation et elle suit une démarche efficace dans l'élaboration de son plan de formation.



# **Bibliographie**

### *La liste bibliographique :*

#### **Ouvrage :**

1. ANNICK Saint-Sauveur et Jean – Pascal Lapra « la fonction formation dans l'entreprise » , Tome 1 , édition Garnier, Paris, 1984
2. BARBEL M , MELER O , et autres, « le grand livre de formation » edition Dunod , Paris 2012
3. CHRISTOPHE.Parmentier « L'ingenierie de formation » 2<sup>ème</sup> édition , Edition d'organisation, 2012
4. CATHERINE..Blanchard , « la formation professionnelle : un vrai outil vital pour l'avenir de l'entreprise » , édition paris, 2005.
5. Christophe Parmentier « l'essentiel de la formation » 2<sup>ème</sup> édition , édition d'organisation , Paris 2005.
6. DIETRICH.F.PIGEYRE « la gestion des ressources humaines » édition la découverte 2005.
7. FILLOUL C « l'entreprise apprenante : le knowledg management en question » Etude de cas chez EDF » , édition l'Harmattan , 2009.
8. Gidel.Thierry, « formation , travail et développement » , Tome 34, édition de boeck université , 2006.
9. GUY le Boterf, « ingénierie et évaluation des compétences » 4<sup>ème</sup> édition , édition , édition d'organisation, Paris,2002.
10. Jacque Soyer « fonction Formation » 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation , Paris , 2002 .
11. Jacque Soyer « fonction Formation » Edition d'organisation , Paris , 2003 .
12. Jean-Marc Le Gall « la gestion des ressources humaines » , édition presses universitaires de France , 1992.

## Liste bibliographique

---

13. J.L CHAUCHARD , construire le plan de formation d'un service , les éditions d'organisation, Paris, 1989.
14. Jean-Marie Peretti »Gestion des ressources humaines » , 12<sup>ème</sup> édition (2004-2003), Paris .
15. JEAN , Pierre citeau , « Gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques » , 4<sup>ème</sup> édition , édition Dalloz , Paris , 2002.
16. JOEL Striff, « plan et besoin de formation » édition ESKA .
17. MADELEINE Doubet « construire un plan de formation » , 2<sup>ème</sup> édition , Edition Gereso , 2010.
18. Michèle Garant, Philippe.Scieur (èds), « Organisations et systèmes de formation » , 1<sup>er</sup> édition de boeck, université Bruxelles, 2002.
19. MICHEL Barbel et Olivier .M , André.P , Thierry.T , « le grand livre de la formation » , édition Dunod , Paris 2012.
20. .MAURICE Thévenet, cécile .D , Eléonore .M , Etienne.N , Anne-francoise.B , Francois.S , « Fonction RH : Politiques , métiers et outils des ressources humaines » 3<sup>ème</sup> édition , édition Pearson Education, France, 2012.
21. .MEIGNANT.Alain , « Manager la formation » 7<sup>ème</sup> édition, Edition, Liaison , Paris 2006.
22. .PERETTI.J.M « gestion des ressources humaines » , 12<sup>ème</sup> édition , édition Vuibert, Paris 2004.
23. PERETTI.J.M « Gestionn des ressources humaines » édition Vuibert, Paris, 1987
24. PIERRE Bach , « le management de projet de formation » 1<sup>ère</sup> édition, édition de boeck Université 2007.

## Liste bibliographique

---

25. SEKIOU , Blondin , Fabi Bayad , Peretti , Alis , Chevalier « Gestion des ressources humaines » 2<sup>ème</sup> édition de Boeck université Bruxelles, 2001.
26. Thierry Ardouin « ingénierie de formation pour l'entreprise : Analyser Concevoir Réaliser Evaluer » édition Dunod 2003.
27. Thierry Ardouin « ingénierie de formation pour l'entreprise : Analyser concevoir Réaliser Evaluer » 2<sup>ème</sup> Ed , édition d'organisation 2006.
28. Thierry. Ardouin « Ingénierie de formation : analyser, concevoir , réaliser » , 4<sup>ème</sup> édition , Dunod Paris , 2013.

### ***Mémoires :***

1. AITTALEB .S et CHELMOUNI.M « l'impact de la formation sur la gestion des carrières au sein de l'office National de la méthodologie Algérie (complexe Dar-El-Bida) ».Mémoire de master en gestion des ressources humaines, dirigé par SIMANSOUR.F n UMMTO , 2019.
2. AITTAB.D, MELLAL.S « perception de la formation et construction de compétences au sein d'une entreprise publique Algérienne Cas : ALGERIE TELECOM » Mémoire de master académique en Management Stratégique des Entreprises, Tizi-ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tizi-ouzou, FSEGC , 2015.
3. Ammou.M, Yahiaoui.N , « l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique, cas : DPSB /wilaya de Tizi-ouzou » mémoire de master en Management public , dirigé par Mme KISSOUM SI SALAH.K , UMMTO , 2017/2018.
4. ANEMOUCHE.L, OUMSALEM.S « la perception de la formation et développement de compétences au sein des entreprises. Cas : Entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM ) » Master en gestion des ressources humaines , dirigé par Mme SEKHER.K , UMMTO , 2018.
5. HADDAD.Y Boufoudi.N , « l'analyse du processus de formation au sein de l'entreprise , cas : la société de distribution d'électricité et de gaz de l'Est Bejaia » mémoire de master, université Abderrahmane Mira de Bejaia , spécialité : gestion des ressources humaines , 2015.

6. LAMANI ZAKIA , « Analyse de la politique de formation et la dynamique des emplois dans l'entreprise publique algérienne : Cas du groupe CNERU/DRTO » , mémoire de master en Gestion des ressources humaines, dirigé par Mme OUAMAR.S UMMTO , 2018/2019.

### ***Dictionnaires :***

1. Jean Marie Barbier (encyclopédie de la formation ) 1<sup>er</sup> édition 2009 paris.

### ***Revues :***

1. BOUDABBOUS Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation. Approches théoriques et pratiques réelles », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/4 (n°226-227), p. 115-124. DOI : 10.3917/rsg.226.0115. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-115.htm>
2. SYLVIE.Gagnon, « Guide de Gestion des Ressources Humaines » Edition Techno copétences, 2003

### ***Lois et décrets :***

1. Loi n ° 97- 02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998
2. Loi n° 90 – 11 du 21 avril 1990 relative aux relation de travail
3. Décret n°82-298 du 4 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise.
4. journal officiel de la république Algérienne N°85 de 27/12/2006.
5. code de travail algérien

### ***Sites web :***

<https://www.sonelgaz.dz/>

<https://www.ifeg.dz/>

<https://www.sadeg.dz/>



**Liste des schémas, Figures et  
Tableaux**

## Liste des schémas

---

<b>Numéro</b>	<b>Titre de schéma</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	Les facteurs indicateurs des besoins de formation	<b>40</b>
<b>02</b>	Modèle socio-technique et approche marketing	<b>50</b>
<b>03</b>	Les quatre fonctions de l'analyse modulaire de système	<b>35</b>
<b>04</b>	Le plan de formation au cœur d'une double démarche	<b>56</b>
<b>05</b>	Les principaux participants a l'élaboration du plan de formation	<b>70</b>
<b>06</b>	Le cycle du plan de formation	<b>82</b>
<b>07</b>	L'efficacité	<b>99</b>
<b>08</b>	L'efficience	<b>103</b>
<b>09</b>	Les trois niveaux de l'évaluation de la formation	<b>112</b>

## Liste des figures

---

<b>Numéro</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	Systeme de formation d'une entreprise	<b>16</b>
<b>02</b>	Principales relations entre les différents partenaires	<b>24</b>
<b>03</b>	Comment établir la politique de formation en entreprise	<b>35</b>
<b>04</b>	Fiche individuelle de demande de formation	<b>43</b>
<b>05</b>	L'analyse des besoins en formation	<b>49</b>
<b>06</b>	Le plan de formation au carrefour de trois sphères	<b>54</b>
<b>07</b>	Ingénierie de la relation emploi/formation	<b>65</b>
<b>08</b>	Processus type d'élaboration du plan de formation	<b>73</b>
<b>09</b>	Exemple d'une grille d'évaluation a chaud	<b>109</b>

## Liste des tableaux

---

<b>Numéro</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	Référentialisation et professionnalisation des acteurs	<b>60</b>
<b>02</b>	Modèle de plan de formation	<b>67</b>
<b>03</b>	Le plan de formation : étapes et planifications	<b>71</b>
<b>04</b>	Structure de base d'un plan de formation	<b>76</b>
<b>05</b>	Les étapes du plan de formation	<b>98</b>



# **Annexes**

## **Guide d'entretien**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master en Gestion des Ressources Humaines qui s'intitule « L'analyse des procédures d'élaboration du plan de formation », Nous avons élaborés un entretien avec la responsable de formation de la direction des ressources humaines dans l'entreprise SONELGAZ, la Direction de distribution de T.O dans le but de comprendre l'importance de la formation au sein de l'entreprise et la façon dont ce réalise le plan de formation et les procédures qu'ils suivent pour effectuer ce plan de formation.

**Q.01** : Quels sont les missions attribuer pour votre service Développement RH et Formation?

**Q.02** : Comment définie vous la formation

**Q.03** : Quels rôles jouas la formation au sein de votre entreprise ?

**Q.03** : Quelle est l'importance de la formation au sein de la SONELGAZ ?

**Q.05** : Quels sont les objectifs visés par la formation au sein de cette entreprise?

**Q.06** : Quelles sont les raisons qui vous poussent à procédera à la formation de vos salariés ?

**Q.07** : Qu'en pensez-vous des efforts consentis de votre entreprise concernant la formation?

**Q.08** : Quelle sont les types de formation qui existent au sein de votre entreprise ?

**Q.09** : Par quels moyens ce fait la formation ?

**Q.10** : comment vous réalisez les formations par moyens propre au sein de votre entreprise ?

**Q.11** : Qui décide des actions de la formation et comment se concrétisent-elles sur le terrain ?

**Q.12** : Dans quelle mesure la formation contribue-t-elle à la résolution des problèmes et des difficultés Auxquelles l'entreprise est confrontée ?

**Q.13** : Pour quelles raisons procédez-vous à un recensement des besoins de formation ?

**Q.14** : Comment vous menez une analyse des besoins de formation ?

**Q.15** : Comment sont identifiés le besoins en formation des employés au sein de votre entreprise ?

**Q.16** : Quels sont les supports et outils que vous utilisez pour identifier les besoins de l'entreprise ?

**Q.17** : Ces outils sont-ils suffisants pour cerner les besoins de formation de l'entreprise ?

**Q.18 :** Votre entreprise prévoit-elle habituellement les besoins en formation ?

**Q.19 :** Qui fixe le budget de formation ?

**Q.20 :** Comment est élaboré le plan de formation au sein de votre entreprise ?

**Q.21 :** Quels sont les différentes étapes de la mise en œuvre d'un plan de formation ?

**Q.22 ;** Quels sont les principaux acteurs impliqués dans la réalisation du plan de formation ?

**Q.22 :** Comment se fait la validation du plan de formation ? et elle se fait par qui ?

**Q.23 :** Est-ce que tous les besoins se valident ?

**Q.24 :** Qui élabore le planning de formation ?

**Q.25 :** Quels sont les entraves que vous avez rencontrées durant la mise en œuvre du plan de formation ?

**Q.26 :** Faites-vous une évaluation des actions de formation ?

**Q.27 :** Comment sont évalués les employés de la SONELGAZ ?

**Q.28 :** Quels sont les supports et outils que vous utilisez pour la réalisation de l'évaluation de la formation ?

**Q.29 :** Qui est chargé des actions d'évaluation ?

**Q.30 :** Y a-t-il un rapport rédigé, à l'issue de l'action d'évaluation des formations, regroupant les informations collectées lors de l'évaluation ?

**Q.31 :** Si la réponse à la question est « Oui », qui est chargé de sa rédaction ? Pour qui est-il destiné ? Quel est son objectif ?

**Q.32 :** Pensez-vous que l'évaluation des actions de formation reflète réellement le degré de la réussite ou l'échec de l'action de formation ?

# FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

**IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)**

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
---------------------	--	-----	--

POSTE OCCUPE	
--------------	--

ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
--------------------------	--	------------	--

DIRECTION		UNITE	
-----------	--	-------	--

CODE SERVICE		CODE BG	
--------------	--	---------	--

**EVALUATION FAITE PAR**

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

# 1. EVALUATION DU RENDEMENT

## TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 1</b>	<b>/ 10</b>
<b>Autres contributions :</b>	
.....	
.....	
.....	
.....	

## TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 2</b>	<b>/ 10</b>
<b>Autres contributions :</b>	
.....	
.....	
.....	
.....	

**TRIMESTRE 3**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 3</b>	<b>/ 10</b>
<u>Autres contributions :</u> ..... ..... ..... .....	

**TRIMESTRE 4**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 4</b>	<b>/ 10</b>
<u>Autres contributions :</u> ..... ..... .....	

**MOYENNE ANNUELLE**  $\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4} \times 2$



**/ 20**

## 2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

### I. HABILETES INTELLECTUELLES

<p><b>1. ORDRE ET METHODE, i.e :</b> Tient ses dossiers, informations et travaux en ordre. Programme ses travaux pour une période donnée. Se dote de procédés, moyens et démarches de travail facilitant l'atteinte des objectifs. Réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée. Procède à des réajustements éventuels de son programme de travail. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses travaux. Respecte les délais de réalisation.</p>					
<p><b>2. OBSERVATION ET DISCERNEMENT, i.e :</b> Prend le temps nécessaire pour examiner un problème. Recueille des faits avant de porter un jugement. Consolide ses observations par des informations complémentaires. Identifie les contraintes pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux. Dresse des constats exhaustifs et objectifs. Entrevoit l'impact des solutions préconisées.</p>					
<p><b>3. ANALYSE ET SYNTHESE, i.e :</b> Identifie tous les éléments d'une situation donnée. Distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (va à l'essentiel) Résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble. Identifie les causes possibles d'un problème. Elabore et fournit les éléments de synthèse inhérents au problème posé. Fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.</p>					
<p><b>4. SENS DE L'INNOVATION, i.e :</b> Identifie et prend en charge le changement souhaité. Identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques. Propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel. Expérimente et procède à des essais. Initie et participe aux changements. Evalue les résultats de ses propositions. Prévoit un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ses travaux.</p>					

### II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p><b>5. COLLABORATION / TRAVAIL D'EQUIPE, i.e :</b> Participe activement dans les réunions, rencontres, donne son opinion en s'impliquant dans la discussion. Adopte un rôle actif dans le groupe. Adhère aux idées retenues même si ce ne sont pas les siennes. Agit dans le sens des décisions de l'équipe. Procède à des consultations et concertations</p>					
<p><b>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e :</b> Transmet un message clair et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et de l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur. Intègre les points de vue différents des siens.</p>					
<p><b>7. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e :</b> Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. Etablit des rapports d'activités périodiques.</p>					

<b>HABILETES et comportements observables</b>	<b>Côtes (1)</b>				<b>Nbre de points (2)</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	

### III. HABILETES PERSONNELLES

<b>8. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e :</b> Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles. S'adapte facilement aux situations nouvelles. Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles. Admet ses erreurs et en tire des enseignements. Ajuste ses comportements en fonction des situations. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.					
<b>9. INITIATIVE ET AUTONOMIE, i.e :</b> Etablit lui-même son propre programme d'activité. Utilise ses connaissances avant de demander de l'aide. Est capable de prendre en charge une situation, un problème. Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.					
<b>10. DYNAMISME, i.e :</b> S'engage pleinement dans son travail en terme de temps et d'implication. Fournit beaucoup d'efforts. Stimule son entourage par son activité débordante. Affiche de l'engouement et de la motivation pour ses activités. Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire. Fait preuve d'efficacité.					

<b>TOTAL (3)</b>	<hr style="width: 50px; margin: 0 auto;"/> <b>100</b>
------------------	---

<b>NOTE FINALE (4)</b>	<hr style="width: 50px; margin: 0 auto;"/> <b>20</b>
------------------------	--

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci- après) :

Côtes	Signification
<b>1</b>	compétence à <b>acquérir</b>
<b>2</b>	compétence à <b>développer</b>
<b>3</b>	compétence à <b>parfaire</b>
<b>4</b>	compétence <b>acquise</b>

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
<b>1</b>	<b>0</b>
<b>2</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>10</b>

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

### 3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE ( N X 0,60 )	NOTE PONDEREE ( N X 0,40 )	NOTE / 20

### 4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

#### 1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

#### 2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

## 5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

### 5.1. Actions de formation proposées

### 5.3. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?
  
- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

**6. COMMENTAIRES ET VISAS**

**DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :**

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

**AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2**

NOMS : .....

FONCTION : .....

AVIS : .....

SIGNATURE ET DATE :

**VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE**

NOMS : .....

FONCTION : .....

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.

## Mise en Œuvre du Plan de Formation 2021

### 1- Perfectionnement Professionnel

#### Profil Technique

Formation	Tizi Ouzou			
	C	M	E	H/J
Ingénieur Chef District Elec	5			25
Ingénieur Chef District Gaz	4			20
Guide Technique Elec	5			25
Guide Technique Gaz	3			15
Securité Electricité pour Encadrement	4			20
Sécurité Electrique		6	5	55
Travaux en Hauteur	2		10	60
Protection des Rsx BT	1	2	5	40
Analyse des Incidents BT en exploitation		2		10
déséquilibre des Rsx BT		2	1	15
Technique Cablier			2	10
Etudes BT		3		15
TST/BT			4	20
Etudes et surveillance Tvx Gaz			16	80
Poste détente			14	70
Conformité des installation Interieur			14	70
Securité Gazière		6	7	35
Recherche Systematique des Fuites		2		15
Protection Cathodyque		5	7	60
CDP Gaz			20	100
Risque Electrique			3	15
Etude de développement des Rsx Gaz	4	5	10	95

#### Profil Gestion

Formation	Tizi Ouzou			
	C	M	E	H/J

Directeur d'Agence	2			10
Cadre Financier	1			5
Cadre Commercial	11			55
Cadres Attaché Juridique	7			35
Ingenierie de la Formation	3			198
Informatique (Access NIV 1 & 2)	2	5		35
Bureau conseils	6			30
Démarche et résolution des problèmes	8			40
Style de comandement	5			25
Coaching	10			50
Dispositions relatives aux commandes et lettres commandes		4		20
Autocad	3	4		35
Gestion de la Clientele		7		35
Hygiène,sécurité et santé au travail	5	6	12	115
Accueil Clientèle		17		85
Gestion des compteurs		16		80
Procédures de recouvrement	12			60
Communication et Relation Clientèle	19			95
Gestion du stresse au travail	12	10		110
Management	15			1980
Réglementation et Procédures des marchés	7	3		50
Gestion contrats & marchés	4	5		45

## Mise en Œuvre du Plan de Formation 2021

### 1- Formation Professionnel Spécialisé

#### Profil Technique

Formation	Tizi Ouzou			
	C	M	E	H/J
Technicien etudes et surveillance Elec		15		1980
Technicien etudes et surveillance Gaz		9		1188
Ingénieur Contrôle Exploitation Elec	2			176
Ingénieur Entretien Exploitation RSX G	5			440
Ingénieur Methodes Gaz	1			88
Ingénieur Reseau BT	3			264
Ingénieur Methodes Elec	3			264
Ingénieur Methodes et Programme Gaz	1			88
Controleur TVX Gaz		2		264
CEDE			4	528
Reconvesion Elec vers le Gaz (OPPI)			30	2640
Reconvesion Gaz vers Elec (OPPI)			1	88
Technicien RDC		1		88
Technicien Verificateur Comptage MT			1	132
TPE Contrôle Exploitation Elec		2		264
OPE			6	1188
OPG			84	16632
Cabler			9	1188

#### Profil Gestion

Formation	Tizi Ouzou			
	C	M	E	H/J
Attaché Commercial		10		880
Cartographie Gaz		2		176
Cartographie elec		2		176
Comptable		6		528



Direction des Ressources Humaines  
Exercice 2021

**planning prévisionnel de réalisation PP/RDC 2021**

**Laboratoire Electricité**

Intitulé du thème	Durée	QUOT A	Dates (Début et FIN)	Blida	Médéa	Tizi Ouzou	Bouïra	Tipaza	Boumerdes	Djelfa	Ouargla	Laghouat	Ghardala	Biskra	El Oued	Tamanrasset	Illizi	Total	
Securite electrique pour encadrement	10 j	7 (RDC)	23/05/2021 au 03/06/2021		1			1	1		1				1	1	1	7	
CDP Electricité (68)	05j	6 (RDC)	30/05/2021 au 03/06/2021				2							2		2		6	
		6 (RDC)	06/06/2021 au 10/06/2021			2				2								2	6
		6 (RDC)	13/06/2021 au 17/06/2021					2						2		2			6
		4 (RDC)	11/07/2021 au 15/07/2021	1	1					1		1	2						6
		6 (RDC)	23/05/2021 au 27/05/2021	2								2				2			6



		6(RDC)	21/11/2021 au 30/11/2021	1	1			1	1	1			1				6
		6(RDC)	05/12/2021 au 14/12/2021		2		1		2							1	6
		6(RDC)	19/12/2021 au 28/12/2021				1	1	1	1				1		1	6
Guide technique Elec pour Ing Chef de District	05j	6 (RDC)	30/05/2021 au 03/06/2021		1	2							1			2	6

## atoire Enseignement Gén

Intitulé du thème	Durée	Dates (Début et FIN)	Blida	Médéa	Tizi Ouzou	Bouira	Tipaza	Boumerdes	Djelfa	Ouargla	Laghouat	Ghardaia	Biskra	El Oued	Tamanrasset	Illizi	Total		
Securite Routière	5 jours	14 (RDC) du 23/05/2021 au 27/05/2021	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14		
Secourisme	5 jours	4 (RDC) du 04/04/2021 au 08/04/2021	1	1	1		1				1	1			1		8		
		4 (RDC) du 16/05/2021 au 20/05/2021				1			1					1			1	4	
		6 (RDC) du 23/05/2021 au 27/05/2021							1				1	2				4	
		6 (RDC) du 06/06/2021 au 10/06/2021	2									2						2	6
		6 (RDC) du 13/06/2021 au 17/06/2021		2					2		2								6
		6 (RDC) du 20/06/2021 au 24/06/2021								2					2	2			6
		6 (RDC) du 27/06/2021 au 01/07/2021				2	2	2					2						8

Securite Incendie	5 jours	14 (RDC)	du 30/05/2021 au 03/06/2021	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Cartographie Gaz	20 jours	6 (RDC)	du 23/05/2021 au 17/06/2021	1	1	1	1			1	1								6
		8(RDC)	du 05/09/2021 au 30/09/2021					1	1			1	1	1	1	1	1	1	1

## Laboratoire Gaz

Intitulé du thème	Durée	Quota par région	Dates (Début et FIN)															Total		
				Blida	Médéa	Tizi Ouzou	Bouira	Tipaza	Boumerdes	Djelfa	Ouargla	Laghouat	Ghardaia	Biskra	El Oued	Tamanrasset	Illizi			
Guide Technique Gaz pour Ingénieur	05 J	8 (RDC)	du 04/04 au 08/04/2021	2	2							2		2					8	
		8 (RDC)	du 16/05 au 20/05/2021						2	2		2		2						8
		12(RDC)	du 23/05 au 27/03/2021	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Guide technique Gaz pour Ing Chef de District	05 J	9 (RDC)	du 13/06 au 17/06/2021			1		1		3	2				2				9	
Guide Technique de La Distribution Gaz pour Opérateur	05 J	8 (RDC)	du 04/04 au 08/04/2021			2	2		2							1			1 8	
Securite gaz	05 J	4(RDC)	du 30/05 au 03/06/2021		1	1	1	1											4	
		6(RDC)	du 19/09 au 23/09/2021						1	1		1		1			2		6	
		2 (RDC)	du 17/10 au 21/10/2021							1			1						2	
Risques Gaz	05 J	8 RDC	du 20/06 au 24/06/2021	2			2					2					2		8	
		6 (RDC)	du 04/07 au 08/07/2021					2				2				2			6	
		6 (RDC)	du 29/08 au 02/09/2021			2									2				2 6	
		6 (RDC)	du 12/09 au 16/09/2021		2					2				2					6	
		6 (RDC)	du 24/10 au 28/10/2021	1			1		2		1								5	
		6 (RDC)	du 07/11 au 11/11/2021			1		1				1			1	1	1	1	6	
		6 (RDC)	du 21/11 au 25/11/2021																0	
		6 (RDC)	du 05/12 au 09/12/2021																0	
		8 (RDC)	du 27/06 au 01/07/2021	1		1	1	1		1		1	1	1	1	1		9		

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz



## تكليف مهمة

رقم .....

الـ

الوظيفة

الرتبة

السكن

(1) ينتقل الى

سبب التنقل

(2) مدة المهمة

(3) وسيلة النقل المستعملة

حرر بـ ..... في 20

مدير

إستمارة م / 75 بتاريخ

(1) أذكر الأماكن أو التنقلات المتوجه إليها

(2) في حالة تجاوز المدة المقررة ، تمنح شهادة مكلمة تميز تمديد المهمة ، وتقدم عند طلب تعويض نفقات المهمة .

(3) أ - في حالة السفر عن طريق السكك الحديدية يذكر ما إذا كان العون يمتلك بطاقة سفر خاصة .

ب - يذكر ما إذا كان العون مرخص له استثنائيا باستعمال سيارته الخاصة .







**الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز**  
**Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz**

Région de Distribution Centre

Direction de Distribution

N° .....

.....

DIVISION DES RECURCES HUMAINES

**FICHE D'EVALUATION PERIODE D'OBSERVATION**  
**(Suite au recrutement sur le poste de Cadre)**

Nom & Prénom :

Fonction :

Structure :

Période d'observation : du ..... au .....

HABILETES OBSERVEES	APPRECIATIONS
Désignation des travaux effectués pendant la période d'observation : - - -	COMMENTAIRES
1-HABILETES INTELLECTUELLES -Ordre et méthode -Observation et discernement -Analyse et synthèse -Sens de l'innovation	
2- HABILETES INTERPERSONNELLES -Collaboration/Travail en équipe -Sens de la communication  -Capacité à rendre compte	
3- HABILETES PERSONNELLES -Souplesse et adaptation -Initiative et autonomie -Dynamisme	

AVIS DE LA HIÉRARCHIE :

AVIS DU DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION :

DATE :

DATE :

SIGNATURE :

SIGNATURE :

**SADEG**, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA

Concession de Distribution de Tizi-Ouzou - RC n° 06/B/0805455-00/16 du 09/01/2019

Adresse : Boulevard Stiti Ali, à côté de la gare ferroviaire de Tizi-Ouzou/ Tél. : 026.19.92.88 - Fax : 026 19 94.84

Société du groupe Sonelgaz



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution Centre

Concession de Distribution de Tizi - Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi - Ouzou

N° .....

Division Ressources Humaines

Le : 29/08/2021

**DECISION DE DETACHEMENT POUR FORMATION**

Le Directeur de la Distribution

- Vu la convention collective de l'entreprise
- Vu la circulaire N° 39 DP. CIR du 10/07/1983.
- Vu le courriel du 17/05/2021 émanant de la RDC/DRH.

**DECIDE**

Monsieur : .....

Fonction : **Ingénieur Entretien/Exploitation Réseaux Electricité.**

Structure : **District Electricité de Tizirt.**

Classement : **17-R**

Est détaché pour suivre la formation d'**Ingénieur Exploitation Electricité** au niveau de l'Ecole Technique de Blida (**ETB**) et ce à compter du **05/09/2021** au **23/12/2021**.

**LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION**

**SADEG**, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA

Direction de Distribution de Tizi Ouzou - RC n° 06B0805455-15/94 RC n° 06B0805455-15/ 95 du 03/02/2021

Adresse ; Bvd Stiti Ali Tizi-Ouzou Tél.026 19 92 88 : - Fax : 026 19 94 84

Société du groupe Sonelgaz



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution Centre

Concession de Distribution de Tizi - Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi - Ouzou

N° .....  
.....

Division Ressources Humaines

**DECISION DE REINTEGRATION**  
(Après Formation)

Le Directeur de la Distribution de Tizi-Ouzou.

- Vu la convention collective.
- Vu le circulaire n° 92 DRH.CIR du 01/02/1992.
- Vu la décision de détachement N° ..... CD TO/DRH du **28/09/2021**.
- 

**DECIDE**

**ART.1 :**

Monsieur : .....

Fonction : **Ingénieur Entretien Exploitation Réseaux Electricité.**

Structure : **District Electricité de Tizirt.**

Classement Personnel : Catégorie : **17-R.**

Est réintégré à son poste d'origine avec maintien de son classement personnel.

**ART.2 :** Le Chef de **Division Ressources Humaines** et le Chef de **Division Technique Gaz** sont chargés de l'application de la présente décision.

Date d'effet, le **26/12/2021**.

**LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION**

رقم ..... / 2021	امتياز التوزيع تيزي وزو مديرية التوزيع تيزي وزو	ناحية التوزيع وسط
------------------	--	-------------------

مصلحة الموارد البشرية

## قرار تثبيت

- مدير امتياز التوزيع،  
- بمقتضى الاتفاقية الجماعية للشركة ،  
- بمقتضى النظام الداخلي للشركة،  
- بمقتضى وثيقة التعهد رقم 2251 المؤرخة في 2021/06/01.  
- بناء على النتائج المرضية أثناء الفترة التجريبية.

## يقرر

المادة 1: تثبت السيدة ..... في منصب عملها إطار الدراسات.

المادة 2: تعين في مديرية التوزيع بتيزي وزو، قسم إدارة الصفقات.

المادة 3: يكون أجرها القاعدي ..... دج مقابل درجة R - 15

المادة 4: بالإضافة إلى الأجر القاعدي تتقاضى المنح و التعويضات طبقا للنظام القانوني المعمول به و المطابق لترتيبها الشخصي.

المادة 5: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من يوم 2021/06/02 كما تسري الحقوق الخاصة بالتقاعد بأثر رجعي ابتداء من تاريخ توظيفها.

المادة 6: يكلف رئيس قسم الموارد البشرية، و رئيس قسم إدارة الصفقات بتطبيق هذا القرار.

تيزي وزو في: 2021/11/16

مدير التوزيع



Division Ressources Humaines

## *Contrat de Fidélité pour Formation*

- Vu la convention collective de la société,
- Vu le règlement intérieur de l'organisme de formation,
- Vu les dispositions réglementaires en vigueur relatives à la formation et perfectionnement
- Vu la note n° 316/DRH du 08/02/2010, relative à l'engagement fidélité pour formation.

### Entre

L'employeur : **R.D.C / D.D T. O**

Ci-après dénommé : **Région de Distribution Centre, Direction de la Distribution de Tizi-Ouzou.**

Dont le siège est sis à Boulevard STITI Ali, à côté de la gare ferroviaire de Tizi-Ouzou

Représenté par : Monsieur .....

**Directeur de la Distribution de Tizi-Ouzou.**

D'une part,

### Et

Monsieur : .....

Né le :..... à **Tizi-Ouzou**

Demeurant à : ....., **Tizi-Ouzou.**

Niveau de qualification : **Ingénieur d'Etat en Electrotechnique.**

Ci-après dénommer le bénéficiaire

D'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit



# الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

## Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution Centre

Concession de Distribution de Tizi - Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi - Ouzou

N° .....  
.....

### **Article 1 :**

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions de déroulement de la formation ainsi que les obligations qui en découlent.

### **Article 2 :**

Le bénéficiaire est désigné pour suivre l'action de formation professionnelle ci-après :

- Intitulé de l'action : **Formation Ingénieur Exploitation Electricité**
- L'objectif de la formation :
- La spécialité ou domaine : **Electricité.**
- Durée de la formation : **Trois (03) mois.**
- Mode de formation : **Continu.**
- Lieu de formation : **Ecole Technique Blida (IFEG/ETB)**
- Date de démarrage : **A compter du 05/09/2021 au 20/12/2021.**

### **Article 3 :**

Le bénéficiaire de la formation s'engage à respecter les clauses de ce contrat et à les exécuter de bonne foi.

### **Article 4 :**

Le bénéficiaire de la formation s'engage à :

- Suivre régulièrement le cycle de formation
- Respecter les modalités du contrôle de l'assiduité de la discipline et de déroulement de la formation.
- Réintégrer son poste de travail pendant les intersessions des cycles alternés et toute autre interruption, déduction faite du congé annuel réglementaire et des coupures pédagogiques de courte durée accordées, le titre de l'organisme de formation faisant foi.
- Réintégrer la société et son poste de travail à l'issue de la formation.
- Remettre le mémoire ou rapport de fin d'études et de communiquer les acquis de la formation suivie et d'en assurer l'effet multiplicateur à la demande de la société.

### **Article 5 :**

Le bénéficiaire de la formation s'engage à rester au service de la société à l'issue de la formation pour une période de **30 mois** et ce, conformément à la réglementation en vigueur.

Si le bénéficiaire fait déjà l'objet d'un engagement de fidélité pour formation, la période fixée ci-dessus est cumulée avec la période en cours et commence à courir à la fin de la période d'engagement précédente.

Dans le cas où cette clause n'est pas respectée, la société se réserve le droit d'entamer toute action qu'elle jugera nécessaire pour défendre ses intérêts.

**SADEG**, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA

Concession de distribution de Tizi Ouzou - RC n° 06B0805455-15/94 RC n° 06B0805455-15/ 95 du 03/02/2021

Adresse ; BvdStiti Ali Tizi-Ouzou Tél.026 19 92 88 : - Fax : 026 19 94 84

Société du groupe Sonelgaz



# الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

## Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution Centre

Concession de Distribution de Tizi - Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi - Ouzou

N° .....  
.....

### **Article 6 :**

Le bénéficiaire percevra pendant toute la durée de la formation :

- Son salaire de base.
- Une indemnité de stage.
- La prise en charge des frais de transport, de restauration et d'hébergement.
- Une prime de documentation.

Conformément à la réglementation en vigueur.

### **Article 7 : Règlement intérieur**

Durant toute la formation, le bénéficiaire continue à être régi par la convention collective de la société.

### **Article 8 :**

Le bénéficiaire a le droit de suivre le cycle de la formation objet du présent contrat sans interruption ni arrêt pour quelque motif que ce soit.

### **Article 9 :**

Pendant la durée de la formation, le bénéficiaire est soumis au règlement intérieur de l'organisme de formation.

En cas de manquement disciplinaire, la société se réserve le droit de résilier le présent contrat et d'engager éventuellement, toute procédure disciplinaire qu'elle jugera utile conformément aux dispositions de son propre règlement intérieur.

### **Article 10 :**

En cas d'absences injustifiées aux cours et/ou aux séances de travaux pratiques, il pourra être procédé à l'encontre du bénéficiaire à une retenue sur salaire.

### **Article 11 :**

Toute modification ou résiliation ne peut se faire qu'avec l'accord des parties contractantes.

Toutefois :

- Si au cours de la formation, les résultats obtenus sont jugés insuffisants la société se réserve le droit de mettre fin à la formation du bénéficiaire.
- La résiliation unilatérale du contrat par le bénéficiaire lui fait perdre ses droits.

En outre :

- Il devra rembourser de la totalité des sommes qui ont été dépensées pour sa formation (frais de formation, transport, hébergement, rémunération ...), majorés de 10 % pour les frais administratifs occasionnés par l'étude de son dossier et les opérations de sa mise en formation
- Il pourra faire l'objet de poursuites disciplinaires et peut encourir la perte du droit au bénéfice de toute autre formation durant une période de deux (02) ans.

**SADEG**, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA

Concession de distribution de Tizi Ouzou - RC n° 06B0805455-15/94 RC n° 06B0805455-15/ 95 du 03/02/2021

Adresse ; BvdStiti Ali Tizi-Ouzou Tél.026 19 92 88 : - Fax : 026 19 94 84

Société du groupe Sonelgaz



# الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

## Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution Centre

Concession de Distribution de Tizi - Ouzou  
Direction de Distribution de Tizi - Ouzou

N° .....  
.....

En cas de résiliation du contrat pour force majeure, la société définira les mesures à appliquer conformément à la législation et la réglementation en vigueur à l'entreprise.

### **Article 12 :**

Le bénéficiaire de la formation devra également rembourser les frais de formation engagés en cas de démission, d'abandon de poste, d'exclusion pour manquement à la discipline, d'insuffisance de résultats, sauf cas de force majeure.

### **Article 13 :**

Si à l'issue de la formation, le bénéficiaire ne réintègre pas le poste d'affectation dans un délai d'une semaine, il fera l'objet de poursuites judiciaires pour non-respect de contrat.

### **Article 14 :**

En dehors des cas de force majeure, telle que définie dans les dispositions légales en vigueur, toute défaillance au présent contrat devra être justifiée : auquel cas, la société définira les mesures à appliquer.

### **Article 15 :**

La direction d'appartenance du bénéficiaire de la formation est chargée de veiller à l'application du présent contrat.

### **Article 16 :**

Le présent contrat prend effet à compter de la date de sa signature par les deux parties.  
Le bénéficiaire doit accompagner sa signature de la date et de la mention « lu et approuvé sans aucune restriction ni réserve »

Date :

**LE DIRECTEUR**

**LE BENEFICIAIRE**

# I- Emploi et Formation

## IV-1 Emploi

### Commentaires :

Le plan quinquennal **2021- 2025** sera caractérisé par :

- Création des nouvelles agences et districts
- Réalisation de plan de recrutement (ratio)

### IV-1-1 Effectifs prévisionnels / Permanents

DD	Prévisions de recrutement				Départs prévisionnels			
	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
2020	7	10	48	65	1	2	1	4
2021	12	15	22	49	1	7	0	8
2022	10	13	19	42	3	2	1	6
2023	12	12	24	48	2	4	1	7
2024	8	11	20	39	2	3	1	6
2025	9	14	30	53	1	3	0	4
<b>Total 2021-2025</b>	<b>58</b>	<b>75</b>	<b>163</b>	<b>296</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>35</b>

### IV-2-1 Formation Professionnelle Spécialisée (FPS)

DD	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
	Agents	H/J	Agents	H/J	Agents	H/J	Agents	H/J	Agents	H/J	Agents	H/J
FPS Techniques	7	1232	18	3168	19	3344	22	3872	27	4752	30	5280
FPSen Gestion	8	1056	10	1320	14	1848	12	1584	10	1320	11	1452
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>2288</b>	<b>28</b>	<b>4488</b>	<b>33</b>	<b>5192</b>	<b>34</b>	<b>5456</b>	<b>37</b>	<b>6072</b>	<b>41</b>	<b>6732</b>

Les principales actions de formation prévues sont les suivantes :

#### Domaine Technique :

- OPE/OPG/OPPI
- Reconversion des OPPI
- Chef d'équipe

### Commercial :

- Cadre commercial
- Attaché commercial

### **IV-2-2-Perfectionnement Professionnel (PP):**

DD	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
	Agents	H/J	Agents	H/J	Agents	H/J	Agents	H/J	Agents	H/J	Agents	H/J
PP Techniques	103	515	110	550	95	475	92	460	50	250	55	275
PPen Gestion	109	545	20	100	25	125	27	135	35	175	22	110
<b>Total</b>	<b>212</b>		<b>130</b>	<b>650</b>	<b>120</b>	<b>600</b>	<b>119</b>	<b>595</b>	<b>85</b>	<b>425</b>	<b>77</b>	<b>385</b>

Les principales actions de formation prévues sont les suivantes :

- Guide technique
- Refonte SGC
- Cadre juridique
- Perfectionnement en Gaz et Elect

### **IV-2-3Moyenne de Formation :**

Intitulé	2021			2022			2023			2024			2025		
	FPS	PP	Global	FPS	PP	Global	FPS	PP	Global	FPS	PP	Global	FPS	PP	Global
Moyenne de Formation (jj/an/agent)*	28	130	158	33	120	153	34	119	153	370	85	122	41	77	118



# **Tables des matières**

<b>Remerciements .....</b>	<b>I</b>
<b>Dédicace.....</b>	<b>II</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>III</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>VI</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : La formation au sein de l'entreprise.....</b>	<b>03</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : Fondement de la formation.....</b>	<b>04</b>
1.1. Définition et Evolution de la formation.....	04
1.1.1. Définition de la formation.....	04
1.1.2. Evolution de la formation.....	05
1.1.2.1. L'évolution de la formation dans le contexte international.....	05
a) Avant 1970.....	06
b) De 1970 à nos jours.....	06
1.1.2.2. L'évolution de la formation en Algérien.....	07
a) Dans les années 1960 et 1970.....	08
b) Dans les années 1980.....	08
c) Depuis les années 1990.....	08
1.1.2.3. Cadre réglementaire régissant la réglementation relative à la formation en Algérie...09	
1.2. Objectifs et Missions de la formation.....	11
1.2.1. Objectifs de la formation.....	11
1.2.1.1. Principaux objectifs de la formation professionnelle selon SEKIOU.....	11
1.2.1.2. Les objectifs de la formation selon SOYER.....	13
a) Pour les salariés.....	13
b) pour l'entreprise .....	13
1.2.2. Les missions de la fonction formation.....	14

## Tables des matières

---

1.2.2.1. La fonction pilotage.....	14
1.2.2.2. La fonction de régulation.....	14
1.2.2.3. La fonction réalisation.....	14
1.2.2.4. La fonction de contrôle.....	14
1.3. Les typologie de la formation.....	15
1.3.1. Les types de la formation selon SOYER.....	17
1.3.1.1. Type (1) La formation pour l’adaptation.....	17
1.3.1.2. Type (2) La formation et gestion prévisionnelle du personnel.....	17
1.3.1.3. Type (3) La formation aux outils intellectuels de base «culture générale».....	18
1.3.1.4. Type (4) La formation en culture d’entreprise.....	18
1.3.1.5. Type (5) La formation en mobilisation sur un projet d’entreprise.....	18
1.3.2. Autre type de la formation.....	19
1.3.2.1. La formation professionnelle.....	19
1.3.2.2. La formation professionnelle continue.....	20
1.3.2.3. La formation de recyclage.....	21
1.3.2.4. La formation séminaire ou perfectionnement .....	22
1.3.2.5. La formation sur le tas.....	22
1.3.2.6. La formation hors temps de travail.....	22
1.3.2.7. La formation en alternance.....	22
1.3.2.8. Initiation.....	23
1.3.2.9. Entraînement.....	23
1.3.2.10. Formation interne qualifiante .....	23
1.3.2.11. Formation externe diplômante.....	23
1.4. Les différentes partenaire de la formation et leurs relations .....	23
1.4.1. L’Etat.....	25
1.4.2. Les organisations syndicales.....	25
1.4.3. Les organismes collecteurs de fonds.....	26

## Tables des matières

---

1.4.4. Les organismes de formation prestataires.....	26
1.4.5. Les fournisseurs.....	27
1.4.6. Les entreprises.....	27
1.4.6.1. L'employeur.....	27
1.4.6.2. La direction de l'entreprise et ses représentants .....	27
1.4.6.3. L'encadrement.....	28
1.4.6.4. Les salariés.....	28
<b>Section 02 : La politique de formation.....</b>	<b>29</b>
2.1. Définitions et objectif de la politique de formation.....	29
2.1.1. Définitions de la politique de formation.....	29
2.1.2. Les objectifs généraux d'une politique de formation.....	29
2.2. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation.....	31
2.2.1. Les moyens humains.....	31
2.2.2. Les moyens financiers.....	31
2.3. Les facteurs d'élaboration d'une politique de formation.....	31
2.3.1. Le marché, le produit, la concurrence.....	31
2.3.2. La technologie.....	31
2.3.3. L'organisation.....	32
2.3.4. Le management ou «animation hiérarchique».....	32
2.3.5. L'état des RH.....	32
2.3.6. La situation social en terme de climat et relations sociales.....	32
2.3.7. Environnements réglementaire et sociogéographique.....	32
2.4. Diagnostique de la politique de formation .....	33
3.5. La manière d'établissement de la politique de formation dans l'entreprise.....	34
<b>Conclusion.....</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre II : Le processus d'élaboration d'un plan de formation.....</b>	<b>36</b>

## Tables des matières

---

<b>Introduction.....</b>	<b>37</b>
<b>Section 01 : La phase d’investigation de la formation.....</b>	<b>37</b>
1.1. L’identification et l’analyse des besoins de formation.....	37
1.1.1. Définition du besoin.....	37
1.1.2. Définition du besoin de formation.....	37
1.1.3. Les facteurs inducteurs de besoins de formation.....	38
1.1.4. Les types des besoins de formation.....	41
1.1.4.1. Les besoins personnels.....	41
1.1.4.2. Les besoins individuels .....	41
1.1.4.3. Les besoins collectifs .....	41
1.1.4.4. Les besoins de l’entreprise.....	42
1.1.5. Quelques préalables sur le recueil des besoins.....	42
1.1.5.1. Le recensement des besoins individuels.....	42
1.1.5.2. Le recensement des besoins collectifs.....	42
1.1.6. Identification des besoins de formation.....	44
1.1.6.1. Prise de conscience des besoins .....	44
1.1.6.2. Exigence d’investigateurs compétents .....	44
1.1.7. Les méthodes d’identification des besoins de formation.....	44
1.1.7.1. Les méthodes centrées sur l’expression des attentes individuelles .....	44
a) Le questionnaire .....	44
b) L’entretien .....	45
c) Le catalogue .....	46
1.1.7.2. Les méthodes centrées sur les besoins de l’organisation.....	46
1.1.7.3. Les méthodes de diagnostic individuel .....	47
1.1.8. L’analyse des besoins de formation.....	48
1.1.9. Les modèles d’analyse des besoins.....	50
1.1.9.1. Le modèle socio-technique associé à l’approche marketing.....	50
1.1.9.2. L’analyse modulaire de système.....	51
1.1.9.3. L’analyse stratégique .....	51
1.2. La conception du plan de formation.....	52
1.2.1. Définition du plan de formation.....	52
1.2.2. La place du plan de formation.....	53

## Tables des matières

---

1.2.2.1. Les pièges du plan de formation .....	54
1.2.2.2. Une double démarche.....	55
a) La démarche descendante.....	55
b) La démarche ascendante.....	56
1.2.3. La valeur ajoutée du plan de formation.....	57
1.2.4. Référentialisation et référentiels .....	59
1.2.4.1. La référentialisation.....	59
1.2.4.2. Les référentiels.....	61
a) Le référentiel d'activités ou d'emploi.....	61
b) Le référentiel compétences .....	62
c) Le référentiel de formation .....	63
1.2.5. Catégories de plan de formation.....	66
1.2.5.1. Le plan d'adaptation au poste de travail.....	66
1.2.5.2. Le plan de développement des compétences.....	66
1.2.5.3. Le plan de l'évaluation des emplois et le maintien dans l'emploi.....	66
1.2.6. Les acteurs intervenant dans l'élaboration du plan de formation.....	68
1.2.6.1. La direction générale.....	68
1.2.6.2. Le responsable hiérarchique pour les besoins de leur secteur.....	68
1.2.6.3. Les partenaires sociaux.....	68
1.2.6.4. Le futur formé.....	69
1.2.6.5. Responsable formation.....	69
<b>Section 02 : la phase de mise en œuvre de la formation.....</b>	<b>71</b>
2.1. Réalisation du plan de formation.....	71
2.1.1. Le plan de formation un projet à planifier.....	71
2.1.2. Le processus d'élaboration du plan de formation.....	72
2.1.2.1. Recueil des données de base.....	72
2.1.2.2. Besoins par entités.....	72
2.1.2.3. Etablissement du plan et préchiffrage.....	77
2.1.2.4. Validation du plan.....	80
2.1.3. Les étapes du plan de formation.....	82
2.1.3.1. Étape 1.....	83
2.1.3.2. Étape 2.....	83
2.1.3.3. Étape 3 et 4.....	84

## Tables des matières

---

2.1.3.4. Étape 5.....	85
2.1.3.5. Étape 6 et 7.....	86
2.1.3.6. Étape 8.....	86
2.1.4. La rédaction du cahier des charges de formation.....	90
2.1.4.1. Définition et objectif du cahier des charges.....	90
a) Définition du cahier des charges.....	90
b) L'objectif du cahier des charges.....	91
2.1.4.2. Le contenu du cahier des charges.....	91
2.1.4.3. Les étapes d'élaboration du cahier des charges.....	92
2.1.5. Le contrôle d'avancement du plan de formation.....	93
2.1.6. La qualité du plan de formation.....	94
2.2. L'évaluation de la formation.....	97
2.2.1. Définition de l'évaluation de la formation.....	97
2.2.2. Les quatre objets de la formation.....	98
2.2.2.1. L'efficacité de la formation.....	98
2.2.2.2. La qualité du projet.....	100
2.2.2.3. L'efficience.....	102
2.2.2.4. La qualité du service rendu.....	104
2.2.3. Les niveaux de l'évaluation de la formation.....	106
2.2.3.1. L'évaluation des réactions.....	106
2.2.3.2. L'évaluation des acquis.....	106
2.2.3.3. L'évaluation des activités de travail.....	106
2.2.3.4. L'évaluation des effets organisationnels.....	107
2.2.4. L'évaluation du plan de formation.....	107
2.2.4.1. L'évaluation à chaud.....	107
2.2.4.2. L'évaluation différée.....	110
2.2.4.3. L'évaluation globale.....	110
2.2.5. Les modalités d'évaluation de la formation.....	113
2.2.5.1. L'évaluation sommative.....	113
2.2.5.2. L'évaluation formative.....	114
2.2.5.3. L'évaluation normative.....	114
<b>Conclusion.....</b>	<b>115</b>

<b>Chapitre III : Les procédures d'élaboration d'un plan de formation au sein de la SONELGAZ Direction de Distribution de T.O.....</b>	<b>116</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>117</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil « SONELGAZ » Direction de Distribution de Tizi Ouzou.....</b>	<b>117</b>
1.1 Présentation de la « SONELGAZ ».....	117
1.2. L'historique et l'évolution de la SONELGAZ.....	118
1.3. Présentation de la SADEG la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.....	123
1.4 Situation géographique de la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.....	124
1.5 Services fournis par la SADEG, Direction de Distribution de Tizi-Ouzou.....	124
1.5.1. Division des relations commerciales.....	124
1.5.2. Division technique électricité.....	124
1.5.3. Division technique gaz.....	124
1.5.4. Division études d'exécution travaux Electricité et Gaz.....	125
1.5.5. Division ressources humaines.....	125
1.5.6. Division finances comptabilité.....	125
1.5.7. Service des affaires générales.....	125
1.6. Présentation du service d'accueil (GRH).....	127
1.6.1. Présentation de la division ressources humaines.....	127
1.6.2. Les mission de la division ressources humaines.....	127
1.6.3. Organisation interne de la division ressources humaines.....	127
1.6.3.1. Service Gestion Ressources Humaines.....	129
1.6.3.2. Service Développement RH et formation.....	129
<b>Section 02 : Le cadre méthodologique de l'enquête .....</b>	<b>131</b>
2.1. La démarche de l'enquête.....	131
2.2. Elaboration du guide.....	131
2.3. La méthodologie suivie.....	132

## Tables des matières

---

2.4. Outils et méthode de collecte de données.....	132
2.4.1. Source primaires.....	132
2.4.2. Sources secondaires.....	132
2.5. L'objectif de l'enquête.....	133
<b>Section 03 : Présentation des résultats de l'enquête.....</b>	<b>134</b>
3.1. Le déroulement de la formation au sein de la SONELGAZ et la SADEG Direction de distribution de T.O.....	134
3.1.1. Les principales activités du service Développement RH et Formation.....	134
3.1.2. La place de la formation au sein de l'entreprise SONELGAZ.....	134
3.1.2.1. La formation comme outil du management.....	135
3.1.2.2. Formation comme moyen d'acquérir les savoir-faire.....	135
3.1.2.3. La formation comme un besoin d'accomplissement.....	136
3.1.2.4. La formation comme nécessité.....	136
3.1.2.5. La formation comme levier de création des compétences.....	136
3.1.3. Les objectifs visés par la formation à la SONELGAZ.....	136
3.1.3.1. La qualification de jeunes recrues issues du système éducatif national.....	137
3.1.3.2. Le développement des compétences de la ressource, humaine exerçant dans la SONELGAZ.....	137
3.1.3.3. La préparation des cadres aux domaines de la gestion et du management.....	137
3.1.3.4 . L'adaptation professionnelle de la nouvelle recrue.....	137
3.1.3.5 . La contribution à l'effort de formation nationale.....	138
3.1.3.6. L'apprentissage.....	138
3.1.3.7. La formation sans garantie d'emploi et l'insertion des jeunes universitaires.....	138
3.1.4. Les types de formation pratiqués par la SONELGAZ.....	139
3.1.5. La réalisation d'une action de formation au sein de l'entreprise SONELGAZ.....	144
3.1.5.1. Les écoles de formation propre à la SONELGAZ.....	144
a) L'Ecole Technique de Blida (ETB).....	145
b) Le Centre de Ben Aknoun (CBA).....	146
c) Le centre d'Ain M'lila.....	147
3.1.5.2. La formation par moyens propres (F M P ).....	147
3.1.5.3. Le recours aux moyens externes.....	148

## Tables des matières

---

3.1.5.4. Les moyens de formation étrangers.....	149
3.2. Les procédures d'élaboration d'un plan de la formation.....	150
3.2.1. Identification et analyse des besoins de formation.....	150
3.2.1.1. Le cahier d'évaluation ou le formulaire d'évaluation.....	151
3.2.1.2. Expression des besoins de formation.....	153
3.2.1.3. Les promotions.....	153
3.2.1.4. prévision recrutement.....	153
3.2.1.5. l'expression de l'agent.....	153
3.2.2. Réalisation du plan de formation.....	154
3.2.3. L'évaluation de la formation.....	155
<b>Conclusion .....</b>	<b>156</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>157</b>
<b>La liste bibliographique .....</b>	<b>160</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>166</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>167</b>
<b>Liste des schémas .....</b>	<b>168</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>169</b>

## Résumé

La formation est devenue un enjeu major dans les organisations. Elle sert à améliorer les connaissances et les compétences des employés, tout au long de leurs carrières professionnelles, en contribuant à les fidéliser et les motiver et en assurant aussi une bonne productivité des entreprises.

De son coté, la SONELGAZ, accorde une importance considérable pour la formation.

**Mots clés :** Formation, plan de formation, évaluation, SONELGAZ.

## Abstract

Traning became a major challenge in organisations. It helps to improve knowledges and skills of the employees, through out their professional careers, by contributing to loyalty and motivate them and also insuring a good productivity of companies.

On his side, the SONELGAZ attaches a considerable importance for training.

**Key words :** Training, Training plan , evaluation, SONELGAZ.

## تلخيص

أصبح التكوين قضية رئيسية في المؤسسات .حيث يعمل على تحسين معارف و مهارات الموظفين طوال مسيرتهم المهنية ، من خلال المساعدة على الاحتفاظ بهم و تحفيزهم و ضمان إنتاجية عمل جيدة. من جهته تمنح المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ( تيزي وزو ) أهمية كبيرة للتكوين.

## الكلمات الأساسية

تقييم ة التكوين، التكوين، المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز