



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Master

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

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**L'adéquation de la formation aux
besoins de l'entreprise**

Cas de l'entreprise "ENIEM"

Réalisé par :

- Mr. HADDAD Sid Ali
- Melle. HAMDADACHE Lynda

Encadré par :

- Dr. KABENE Ahmed

Membres du jury :

Présidente : M^{me} SMADI Ép. ABRIKA Amina MCA UMMTO
Rapporteur : M^r KABENE Ahmed MCB UMMTO
Examinatrice : M^{me} MESSAOUI Fatiha MAA UMMTO

Année Universitaire : 2021 - 2022

Remerciements

Avant tout, nous remercions Allah tout puissant de nous avoir donné du courage, la volonté et la patience pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance et notre gratitude à notre

Promoteur Monsieur "**KABENE Ahmed**" ainsi que notre encadreur Madame « **BOUDJMA Akila** » qui ont guidé et suivie ce travail De prés sons jamais douter de son aboutissement.

Un grand merci aussi au membre du juré d'avoir fait l'honneur d'examiner et jugé notre travail ainsi que l'ensemble des enseignants de notre département qui ont assuré les différents modules théoriques pendant tous les cycles de nos études universitaire .

Notre gratitude pour nos parents pour leurs encouragements et leur soutien moral et économique, qui nous a permit de faire de longues études.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mes chères parents « ESSAID et ZAHIA » qui m'ont soutenu et encouragé durant ces années d'études ;

Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

A notre promoteur « KABENE Ahmed » ;

A notre encadreur Madame « BOUDJMA Akila » ;

A Mes sœurs, « FATIMA » et son mari « Karim », Nadia ;

A Mon cœur « Fatah. », qui est loin de moi, et qui a été avec moi tout au long de mon parcours ;

A Mes neveux « SAMI » et « ZAKI »

Mes frères, « Mohamed » et « Nabil » ;

Mon binôme ; Sid Ali. H ;

A tous ceux et celles que j'aime et que me sont très chers .

Lynda.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A ma chère femme « KAHINA » et mes Adorables enfants : « Sid Ahmed, Meriem et Amine » auxquels revient tout le mérite pour le soutien inébranlable, comme symbole de mon affection et de ma reconnaissance pour les sacrifices consentis. Que Dieu les protège et les garde pour moi et leurs accorde une longue vie.

A mes chers parents « Moussa et Ferroudja » pour leurs encouragements incessants au fil de mes années d'études .Que dieu vous garde en bonne santé.

A la mémoire de mes grands parents que Dieu les garde dans son vaste paradis

A notre promoteur KABENE Ahmed

A notre encadreur Madame « BOUDJMA Akila »

A mes chères sœurs : Sonia, Siham et Sabrina

A Mes neveux « Mouhend » ,« Lyes », « Lyna », « férial » « Nassime » et « Rim »

A ma binôme : Linda. H.

A tous ceux et celles que j'aime et que me sont très chers.

Sid Ali

Liste des Tableaux

N°	Titre	Page
01	Modèle de fiche d'analyse des besoins	37
02	cahier des charges d'une action de formation	40
03	Effectifs de l'Unité Prestation Technique	52
04	Le Plan de formation de l'ENIEM 2019 - 2022	54
05	Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2019	56
06	Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2020	57
07	Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2021	58
08	Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2022	60
09	La Part d'UPT en formation entre 2019-2022	61
10	Présentation de l'échantillon	65
11	Avez-vous suivie une formation à ENIEM ?	67
12	Est-ce que vous êtes sollicité lors du choix des formations ?	68
13	Est-ce que vous êtes sollicité lors du choix de formations qui vous concerne ?	69
14	Quel est le nombre de formation avez-vous suivie durant ?	70
15	Avez-vous suivie le même type de formation durant votre carrière ?	71
16	Qu'est ce qui a motivé votre choix de formation ?	72
17	Qui a choisi votre formation ?	73
18	Comment trouvez-vous le programme de formation que vous avez suivie ?	74
19	Etes-vous satisfaits de la qualité de formations que vous avez suivie	75
20	Est-ce que les formations que vous avez suivies sont adéquate aux besoins de votre poste ?	76
21	Est-ce que les formations que vous avez suivies répond aux exigences de votre poste ?	77

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	l'évolution de la formation dans le temps	8
02	Le cycle de formation	42
03	Schéma de base du la GPEC selon PERITTI	44
04	L'organigramme de l'entreprise ENIEM	51
05	Personnel de l'Unité Prestation Technique	52
06	Le Plan de formation de l'ENIEM 2019 - 2022	54
07	Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2019	57
08	La part de formation de l'ENIEM de l'année 2020	58
09	Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2021	59
10	Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2022	60
11	Le Part d'UPT en formation de L'ENIEM (2019 - 2022)	61
12	Présentation de l' Echantillon	65
13	Le taux de suivi de formation par Catégorie professionnelle	67
14	Taux de sollicitation lors du choix des formations	68
15	Le taux de sollicitation lors de choix de formations personnelles	69
16	Moyenne de formation par catégorie	70
17	Taux de personnes qui ont suivies le même nombre de formations	71
18	les facteurs motivants du choix de la formations	72
19	Les déterminants de la formation	73
20	l'avis des employés sur les formations suivies	74
21	Le taux de satisfaction par la qualité de formation suivie	75
22	l'adéquation de la formation aux besoins du poste	76
23	La formation répond-elle aux exigences du poste	77

Liste des abréviations :

HCM : Humane Capital Management

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

FNAC : Le Fond national du développement de l'apprentissage et de la Formation Continue.

CNEPD : Le Centre national d'enseignement professionnel à distance

ISO : L'Organisation Internationale de Normalisation

AFNOR : L'Association française de normalisation est l'organisation française

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electro Ménager.



Sommaire

Sommaire

Chapitre 01 : Formation dans le monde des entreprise ; genèse, formes et évolution

Section 1 : Elément d'histoire	7
1.1. Evolution de la formation dans le temps.....	7
Section 2 : les formes de la formation	22
1.1. Formation initiale.....	22
1.2. Formation professionnelle.....	22
1.3. Formation qualifiante.....	23
1.4. La formation à distance en ligne (e-learning)	24
1.5. Formation en Blended-Learning	24
1.6. Formation certifiante	24
1.7. Formation diplômante.....	25
1.8. Formation continue.....	25
1.9. Formation Certificats de qualification professionnelle (CQP)	25
1.10. Formation Validation des acquis de l'expérience (VAE)	26
Section 3 : évolution et pratique en matière de formation en Algérie	27
3.1. Evolution de la formation professionnelle en Algérie.....	27
3.2. Les différents modes de formation professionnelle adoptés par les entreprises algériennes.....	30

Chapitre 02: Quel processus pour quelle adéquation ?

Introduction	33
Section 1 : Le processus de formation	33
1 La définition d'un plan de formation.....	33
2 Le Contenu d'un plan de formation.....	34
3 Le besoin de formation dans une entreprise.....	34
4 Les étapes d'élaboration d'un plan de formation.....	35
5 Les acteurs de la formation.....	37
6 Les référentiels de l'élaboration d'un plan de formation.....	38
Section 02 : L'adéquation de processus de formation aux besoins d'entreprises...	41
1. Les références normatives.....	41
2. L'adéquation de la formation au besoin.....	43

Chapitre 03 : Cas d'étude (l'ENIEM)

Section 01 : aperçu général sur l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM)	48
1. Evolution objectifs et mission de l'ENIEM.....	48
1.2. Situation Géographique de l'ENIEM.....	49
1.3 Missions d'ENIEM.....	49
1.4. Objectifs d'ENIEM.....	50
2. L'organisation générale de L'ENIEM.....	51
2.1. L'unité de prestation technique (UPT)	51
3. La formation à l'ENIEM	53
3.1. La formation Professionnelle est prévue dans la convention collective	53
3.2. Le plan de formation à l'ENIEM.....	53
4. La formation à l'ENIEM entre impératif et conformité.....	62
4-1. L'entreprise dans le cadre de l'impératif.....	62
4-2 La norme ISO 9001.....	63
Section 2 : Eléments de méthodes (Elaboration d'un questionnaire)	64
01. La démarche entreprise dans cette enquête.....	64
1.1. Le choix de l'échantillon.....	64
1.2. Composition du questionnaire	66
1.3. Le type de question.....	66
02. Présentation des résultats.....	66



Introduction

Introduction Générale

Introduction

L'employeur est tenu dans le cadre de la législation en 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, (code de travail algérien)¹, c'est par cette formule que se représente le premier article dédié à la formation dans le code de travail algérien.

La formation occupe aujourd'hui une place primordiale dans les outils de développement des connaissances et des compétences des individus composant la population opérationnelle intervenant dans le processus de production des entreprises.

La formation permet alors à cette catégorie entre autres d'améliorer d'une manière contenue leurs connaissances et leurs compétences et de s'en procurer de nouvelles dans leurs parcours professionnel.

Ce constat qui semble être une évidence n'est parfois qu'une pratique de façade de la part de certaines entreprises, plus soucieuse de remplir leurs impératifs de rentabilité, ou bien dans un souci de se conformer à la réglementation.

Il est donc courant de constater des employés privés de ce droit à la formation juste parce que les impératifs de production l'imposent, ou bien d'autres employés cumulent un nombre de formations inutiles parce que le management l'impose dans le souci d'atteindre les objectifs.

Toutefois, la qualité de la formation que l'entreprise propose à ses collaborateurs représente un enjeu capital dans le comportement de ces derniers et l'amélioration de sa productivité.

Certaines entreprises l'ont bien compris et reconsidéré leurs plans de formation, et ont accordé un temps précieux pour sélectionner un catalogue de formation qui répond aux besoins réels et pertinents de leurs activités et ont alloué des budgets conséquents pour le bon fonctionnement et la réussite de ses plans allant même jusqu'à dépasser les obligations légales.

¹ Code de Travail Algérien Chapitre 05, Article .57 Aléna 02 Page 16.

Introduction Générale

Il est donc nécessaire aujourd'hui pour les entreprises d'évaluer l'efficacité de ses formations afin d'adopter les justifications de leurs choix en termes de coûts engagés et du choix de l'action (Geneviève JOUVENEL et Bernard MASINGUE.1995)².

Les formations les plus prisées que l'entreprise cherche toujours à assurer pour ses collaborateurs sont celles dédiées aux personnels intervenant directement dans le processus de production à tous ses niveaux. De plus c'est la population cible que l'entreprise cherche à fidéliser.

D'une part la formation est considérée comme l'un des leviers qui motivent l'employé dans ce contexte.

D'autre part c'est la notion d'efficacité et d'adéquation de la formation qui devient l'élément indispensable à déchiffrer pour repérer et justifier les éléments qui la détermine.

Le but dans l'évaluation du choix d'un plan de formation que l'entreprise adopte, n'est pas uniquement de mesurer l'impact de cette action en termes de conformité avec la législation et d'acquisition de savoir, mais aussi de refléter la qualité des formations choisies par rapport aux besoins réels de cette dernière .

Toutefois les besoins de l'entreprise en termes de formations et l'adéquation du plan de formation choisi sont considérés comme deux perspectives parallèles qui ne peuvent pas être régulièrement assurées pour de multiples raisons d'ordre économique ou technique, et surtout l'idée d'évaluer un plan de formation par rapport à son adéquation et une nouvelle approche qui n'est pas encore assimilée.

Ce constat peut trouver son explication dans les différents types d'obstacles que la démarche d'évaluation peut rencontrer tel que des obstacles organisationnels, méthodologique ou dus à un manque d'outil pertinents, de moyens financiers ou simplement de temps.

C'est essentiellement ce qui nous à poussé a formulé notre question principale de recherche qui est :

Dans quelle mesure le processus de formation assurée au profil des travailleurs de LENEIM est-t-adéquate aux besoins de l'entreprise ?

² Geneviève JOUVENEL et Bernard MASINGUE, « Les Évaluations d'une action de formation dans les services publics », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1995, n° 5, p. 103-s

Introduction Générale

Pour répondre a cette question, deux sous questions ont guidé notre réflexion :

- **Question 1** : est ce que la décision de l'ENEIM à maitre en place un processus de formation est juste d'ordre impératif et réglementaire ?
- **Question 2** : ou bien c'est le souci d'adéquation de la formation aux besoins globaux **qui** définit ce processus ?

Dans le but de mieux cerner notre problématique ,nous avons émis deux hypothèses :

- **Hypothèse 1** : l'entreprise ENEIM cherche dans son plan de formation de répondre aux obligations réglementaires et se conformer a la loi.
- **Hypothèse 2** : pour mieux s'imposer sur le marcher, l'ENEIM élabore un plan de formation en adéquation avec ces besoins afin d'améliorer le rendement de ses employés.

Pour pouvoir répondre a notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèse, nous avons opté pour une étude analytique qui a suivi une méthodologie de recherche basé sur :

- Une recherche bibliographique et une étude documentaire qui nous ont permis de cerne toute la littérature relative a l'entreprise.
- Une étude de cas pratique dans l'entreprise publique algérienne(ENEIM). A ce titre une enquête est réalisée sur la base d'un questionnaire distribué aux employés de différentes services de l'entreprise ,suivi d'interview et d'exploitation des documents internes, afin de recueillir les données ,d'analyser et d'interpréter les résultats .

Pour mener bien notre recherche, nous avons structuré notre travail en deux principales partie :

- La première partie porte sur le cadre théorique, qui est composé de deux chapitres :

Le premier chapitre intitulé : la formation dans le monde de l'entreprise ; dans lequel nous avons abordés, genèse, forme et l'évolution de la formation dans le temps.

Dans le deuxième chapitre intitulé : quel processus, pour quelle adéquation ?dans ce chapitre nous présentons le processus de formation et l'adéquation de ce dernier aux besoins de l'entreprise.

Introduction Générale

- La deuxième partie de notre travail est intitulée : cas d'étude dans l'entreprise nationale des industries et d'électroménager (ENEIM) :

Cette deuxième partie est constituée principalement de deux sections, la première section porte sur la présentation de l'entreprise(ENIEM), évolution, objectifs et mission.

La deuxième section porte sur les éléments d'élaboration d'un questionnaire.



Chapitre 01

La formation dans le monde de l'entreprise

Introduction

L'idée d'une formation permanente n'est pas nouvelle pour beaucoup, elle remonterait à l'antiquité. Mais à l'évidence, cette idée évolue au fil du temps, et depuis son apparition dans le code de travail jusqu'à aujourd'hui, le concept de la formation a évolué au gré des changements du mode de travail et de la technologie.

L'intégration de la formation au cœur de processus de gestion des ressources humaines, elle est adroitement liée aux orientations de l'entreprise.

A travers ce chapitre, l'objectif recherché est de présenter l'ensemble de généralités sur le concept de la formation, il contient trois sections. La première sera consacrée à l'évolution et historique de la formation. La deuxième section sera liée à les formes de la formation, enfin la dernière section comporte les différentes pratiques en matière de la formation en Algérie et leur évolution.

Section 1 : Élément d'histoire

La formation va progressivement émerger comme l'outil d'accompagnement des mutations qu'ont subies et auxquelles faisaient face les entreprises, et pour s'adapter à leurs environnements instables, la formation a facilité toutes ces transformations et son évolution (la formation) a accompagné l'évolution des entreprises dans le temps.

1.1. Evolution de la formation dans le temps

La consultation des recueils, livres et mémoires qui ont traités le thème de la formation et son évolution dans l'histoire nous a permis de distinguer quatre périodes majeures qui ont imprégné et déterminé cette évolution.

Les auteurs se sont mis d'accord pour désigner l'année 1971 comme l'année de référence pour le début de l'évolution de la formation, et l'intervalle des études s'étale jusqu'aux années 2000.

Ces quatre périodes majeures auxquelles nous allons revenir pour les développer n'ont pas apparues par hasard, mais des facteurs extérieurs à l'entreprise ont impactés massivement ses périodes à prendre en considération l'apparition des entreprises de service, les conditions socioéconomiques de chaque époque, les engagements électoraux pris par des personnes

politiques au pouvoir , le cadre législatif et règlementaire , tel les lois de 1971¹ portant sur l'organisation de la formation professionnelle, les années 1975-1976 avec l'installation de la crise, 1983 avec les lois de décentralisation², 1993 avec la loi quinquennale³ et avec l'avènement de la vision moderne du management la prochaine période sera sans doute celle de la réforme de la formation professionnelle annoncée depuis le début des années 2000.

Le schéma 01 : l'évolution de la formation dans le temps



Source : <http://www.isqualification.com/WP-content/uploads/OPQCM-reglement-interieur-OPQCM.pdf> / Consulté le : 12 -05-2022 à 10h :30

1.1.1. Avant 1971

La loi de 04 mars 1851 dans ses articles a défini l'âge légal pour la formation, la durée maximale (les enfants de moins de , le contrat d'apprentissage et les modalités de rémunération durant et après la période de formation . Elle régit la relation entre les ouvriers et leurs maîtres. La promulgation de cette loi durant cette période ne se souciait nullement des métiers et des droits de l'homme, mais du salaire réduit que perçoit l'ouvrier apprenti durant sa formation et qui durant cette période remplit sa tâche à plein temps

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

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

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

Ces pratiques imprégnées d'un civisme de façade se sont prolongées dans le temps, les droits des employées apprenties furent bafoués durant des décennies, et cela a induit un éclatement social

Les événements du 08 mai 1968 : ou un ensemble de mouvements sociaux, de grèves et de manifestations ont survenus en France, dirigés contre la société traditionnelle et tous ce qu'elle impose comme conduites sociales politiques et éducations, les partenaires sociaux ont décidé dans les accords de **Grenelle d'intégrer**⁴ la formation professionnelle dans des salariés dans la négociation collective.

De crainte que ce genre de mouvements se propage dans d'autres pays, les états européens se sont inspirés des négociations concluent entre les syndicats et les représentants d'état français et ont commencé à négocier avec les syndicats pour considérer leurs doléances.

1.1.2. La première période 1971-1975⁵

Cette période est marquée par l'apparition de lois qui ont rompus avec les principes de la loi de **Chapelier**, qui doit son nom à son promulgateur en 1791, Ce député du tiers-état fait voter, le 14 juin 1791, une **loi** qui portera son nom. Elle interdit toute association entre personnes d'un même métier et toute coalition ouvrière. Maîtres et compagnons ne peuvent nommer de présidents, secrétaires ou syndicats et prendre des arrêtés sur leurs prétendus intérêts communs

La loi de 1971 organise la formation professionnelle continue. Elle crée un droit pour les salariés à prendre un congé pour suivre une formation et instaure une obligation pour les entreprises de 10 salariés et plus de participer au financement des actions de formation par le biais d'une contribution obligatoire.

Le contenu de cette loi engage les employeurs à assurer des formations pour leurs employés et exige de garantir le temps nécessaire pour que l'employé puisse accomplir ces formations Cette loi engage dans son contenu l'employeur à assumer financièrement la tenue des formations.

⁴ Les « accords » de Grenelle sont le résultat d'une négociation collective, menée à l'initiative du gouvernement en mai 1968, avec les représentants des syndicats de salariés et ceux des organisations patronales. Bien qu'aucune des parties ne l'ait paraphé, ni reconnu comme tel, les principales mesures de cet « accord » seront tout de même mises en application, par le gouvernement de Georges Pompidou.

⁵ l'ingénierie de la formation en entreprise 2eme édition issue e la 2009 Christoph Parmentier Partie02 P95-97

Afin de se conformer à cette loi, la demande en termes de formation avait augmenté, et pour satisfaire cette demande un nouveau secteur porteur avait vu le jour, Cette loi avait contribué à l'apparition de centre de formation.

A ce stade nous ne pouvons pas parler d'une formation adaptée et adéquate aux besoins des entreprises telle que conçue et entendue dans les textes de lois, c'est beaucoup plus comme une obligation dont il faut s'en décharger et un coût qu'il faut minimiser.

1.1.3. La deuxième période : 1976-1982⁶

À cette période (1976-1982), la crise s'installe et « le bout du tunnel » semble de plus en plus éloigné. Le chômage ne cesse de croître dans un environnement instable et une incertitude sur l'emploi. À l'époque, on analyse les problèmes de chômage comme une non adéquation de la population par rapport aux offres de travail. La formation devient un outil de répartition des désordres du marché de travail et un moyen de réponse à la crise économique, d'une part, et à l'insertion des jeunes sortant du système scolaire, notamment ceux sans qualification, d'autre part, La formation apparaît comme un outil de répartition des dysfonctionnements mal identifiés et non anticipés. Ce sont les décisions politiques qui organisent la réponse de formation par des mesures à court terme et volontairement visibles.

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

En 1979⁷ la création (l'OPQCM) L'Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management (OPQCM) fondé en 1979 et qualifié sur la thématique **Stratégie et Politique d'Entreprise** par les syndicats professionnels représentatifs de la branche Conseils en Management qui est une organisation indépendante dans ses décisions, reconnu par l'Etat, créé à l'initiative de la Chambre Syndicale des Sociétés d'Etudes et de Conseils – Syntec - et de la Chambre des Ingénieurs Conseils de France - CICF devenu CINOV, il a pour mission Analyser, instruire et émettre un avis circonstancié et motivé sur les demandes de qualification , ces demande peuvent aboutir sur Deux (02), Type de qualification :

⁶ Idem

⁷ <https://www.isqualification.com/wp-content/uploads/2019/06/OPQCM-Reglement-interieur-OPQCM.pdf>

Consulté le 12 -05-2022 à 10h :30.

A). La qualification probatoire : Une qualification probatoire est attribuée à une structure postulante si elle satisfait aux critères légaux, administratifs et juridiques ainsi qu'à ceux relatifs aux moyens humains et matériels mais ne dispose pas encore de références ou des références insuffisantes en nombre et/ou en qualité pour les prestations faisant l'objet d'une demande de qualification.

Elle a une durée de validité d'un an renouvelable une fois. Au bout de deux ans, dans le cas où une référence satisfaisante est fournie ou si un contrat est en cours d'exécution, cette durée peut être prolongée d'une année supplémentaire, sinon la qualification probatoire est retirée.

B). Une qualification professionnelle : est attribuée à une structure postulante si elle satisfait aux critères légaux, administratifs, juridiques et financiers ainsi qu'à ceux relatifs aux moyens humains et matériels et à ceux portant sur les références. La qualification professionnelle fait l'objet d'une révision tous les quatre ans. Chaque année, le cabinet de conseil doit remplir une déclaration annuelle d'activité – DAA- qui permet de vérifier que celui-ci continue à satisfaire aux critères de la qualification OPQCM.

A cette période-là nous sommes dans « l'ère catalogue » ou c'est l'offre des organismes de formation qui structure la demande des employeurs ; le « stage » est la référence. L'adéquation de formation n'est pas présente et l'évaluation reste quantitative, le plus souvent exprimée en nombre de stagiaires et en pourcentage de la masse salariale.

1.1.4. La troisième période : 1983-1992 ⁸

La transformation de l'environnement économique engendré par le passage de la crise a impacté le domaine de la formation, en termes d'approches et de démarches. A la différence de la période précédente, où les crises monétaires et pétrolières n'avaient pas permis de faire de progrès sur le plan de l'intégration économique, la décennie 1983-1993, favorisée au début par la reprise de l'activité.

En effet, la question des taux de chômage élevé demeure toujours d'actualité, le déséquilibre entre l'offre de l'emploi et la demande de travail n'est pas totalement résolue, tant que l'offre était inférieure à la demande, et que l'organisation du travail et le poste de travail

⁸ l'ingénierie de la formation en entreprise 2ème édition issue de la 2009 Christoph parmentier Partie02 P95 – 97.

étaient figés dans le système économique, la formation n'est plus une priorité pour les chefs d'entreprises. Un certain nombre de facteurs vont faire évoluer la position de la formation. La formation n'apparaît plus seulement comme une solution curative aux problèmes d'emplois, mais comme un outil possible d'accompagnement face aux évolutions économiques. Toutefois, l'économie mondiale s'est remise de la crise, et a marqué des taux de croissance variés, cette croissance est encore insuffisante et fragile, et elle n'a pas encore débouché sur une amélioration de l'offre d'emplois. Durant cette période, les préoccupations sont centrées sur les mécanismes de transition entre milieu de travail et de formation. On s'interroge sur la conception de systèmes éducatifs et particulièrement de systèmes de formation professionnelle. La formation devient une action parmi d'autres de l'art du management, elle n'est plus une répartition mais une anticipation. La formation est de moins en moins considérée comme une dépense sociale mais comme élément participant à la stratégie de la performance des entreprises et des organisations.

Cette période (1983-1992) est une période où les entreprises se sont senties très concernées par l'amélioration de leurs compétitivités que l'on sait tributaires et dépendantes dans une large mesure de la qualification des ressources humaines. Compte tenu de la concurrence et de l'ouverture des marchés, il est maintenant clair que la qualité de la ressource humaine sera considérée comme un facteur clé de la modernisation de l'économie au plan macro-économique et du développement de l'entreprise au niveau microéconomique. Elle sera l'élément fondamental de la compétitivité des entreprises dans l'environnement concurrentiel vers lequel elles s'acheminent et qui les amènera très rapidement à s'organiser et à considérer la gestion des ressources humaines et l'élévation des compétences comme un investissement.

L'objectif principal reste l'optimisation de l'investissement, mais les différentes étapes pour réussir une formation apparaissent de plus en plus clairement au début de cette période, en l'occurrence on commence à parler du plan de formation et de son analyse, de la conception et sa réalisation.

La formation devient une partie intégrante de l'évaluation de l'entreprise. Elle se trouve dans la démarche des normalisations des termes reliée à cette dernière (la formation). A partir de là un nouveau concept est apparu à savoir le concept de l'ingénierie de la formation.

Ce concept a été repris dans la définition de l'afnor (1992) élaborée par un groupe pluri-institutionnel d'acteurs : « L'ingénierie de la formation désigne l'ensemble des démarches

méthodologique articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et des dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation comprend l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre.

Quelques lois et texte ayant vu le jour durant cette période :

- **La loi du 7 janvier 1983** sur la décentralisation transfère de l'État aux régions certaines compétences en matière de formation professionnelle continue et d'apprentissage.
- **L'ordonnance du 16 juillet 1986** prolonge l'âge d'entrée en apprentissage jusqu'à 25 ans.
- **La loi du 23 juillet 1987**, dite loi "Séguin", consacre l'apprentissage comme une forme d'éducation alternée et l'étend à tous les diplômes ou titres homologués, quels que soient leurs niveaux.
- **La loi du 27 juillet 1992** portant diverses dispositions relatives à l'apprentissage et à la formation professionnelle précise l'agrément du maître d'apprentissage.

1.1.5. La quatrième période : 1993-2000⁹

Durant cette période l'économie mondiale a enregistré ses meilleures performances depuis le premier choc pétrolier, l'accélération de l'activité a porté les taux de croissance des pays occidentaux et asiatiques à des niveaux inimaginables. Cette croissance a donné naissance à un environnement concurrentiel aiguë qui pousse les entreprises à rester toujours compétitives dans leurs domaines d'activité pour survivre.

L'année 1993 était marquée par le renforcement de la fusion géo économique, appelée l'union européenne, cette union politico économique composée de 17 états, est venu rajouter une pression supplémentaire aux entreprises. L'ouverture des frontières économiques a poussé les entreprises à se réorganiser pour maintenir leurs compétitivités et cela a ensuite engendré des transformations majeures dans l'organisation du travail à la définition des postes et le développement des compétences.

Ce bouleversement a transformé le vision des fondateurs d'entreprises sur l'organisation du travail, cette organisation ne sera plus perçue comme une pratique figée mais elle est devenue

⁹ L'ingénierie de la formation en entreprise 2ème édition issue de la 2009 Christoph parmentier Partie02 P95 – 97.

ouverte. Par ailleurs cette organisation de travail et ce développement des compétences nécessitent-ils d'aborder le problème de qualification professionnelle ? et de quelle façon les obtenir ?

Pour répondre à cette question on doit d'abord se pencher sur la définition de la qualification professionnelle.

- **La qualification professionnelle¹⁰** est la capacité d'une personne à exercer un métier ou un poste déterminé. Elle est censée dépendre de la formation et des diplômes, de l'expérience ainsi que des qualités personnelles et morales.

A cette période de l'histoire de la formation, cette définition de qualification professionnelle a émergé cette préoccupation de besoin en formation, et trouver un moyen de l'intégrer dans la vie de l'entreprise sans pour autant impacter le rendement ou déséquilibrer le processus de production.

La complexification des tâches et des technologies mises à l'œuvre dans les activités économiques requiert des opérateurs toujours plus qualifiés et/ou spécialisés.

Pour intégrer le dispositif de formation dans la vie de l'entreprise et l'adapter sur mesure aux besoins de cette dernière, Il faut désormais procéder selon le site wikipédia (https://fr.wikipedia.org/wiki/Qualification_professionnelle) :

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

¹⁰ Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Qualification_professionnelle. consulté le 8-05-2022 à 19h :10

- Et a une évaluation de résultat, car la compétence est liée à la performance et donc à la mesure d'un résultat.

En définitif dans un souci de compétitivité la formation est devenue un impératif pour obtenir la qualification des collaborateurs afin de maintenir sa place ou être au-devant du changement ; et dans ce contexte des lois sont venues accompagner ces transformations, est ces dernières ont tracées l'évolution de la formation durant cette période.

- **La loi quinquennale du 20 décembre 1993** sur l'emploi et la formation professionnelle donne la possibilité d'ouvrir des sections d'apprentissage dans les lycées.
- **Loi du 6 mai 1996**, réforme le financement de l'apprentissage et instaure des subventions aux employeurs d'apprentis.

En 1994¹¹ a vue jour **L'OPQF, Office Professionnel de Qualification des organismes de Formation**, qui délivre un certificat de qualification professionnelle d'entreprises en reconnaissance du professionnalisme des organismes de formation (qualification régulière).

- **L'ANI du 5 décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie et le dialogue social**

A partir de 2003, le système de formation intègre un nouveau changement de direction par l'introduction de la formation tout au long de la vie dans le code du travail.

Il s'agit de construire un système de formation qui réponde aux besoins des salariés mais également des demandeurs d'emploi et de rendre ainsi la formation accessible tout au long de la vie.

Le souhait des partenaires sociaux est de rendre les salariés acteurs de leur évolution professionnelle en développant de nouveaux dispositifs et différents modes d'accès à la formation. Ils visent également à réduire les inégalités d'accès à la formation.

La loi de 2004 sur la formation professionnelle et le dialogue social comporte notamment :

¹¹ Le site du OPQF.

- Quatre créations légales : le Droit Individuel à la Formation (DIF) et l'Allocation Formation (formation hors temps de travail), le contrat de professionnalisation et la période de professionnalisation, accompagnés d'un soutien à la fonction tutoriel.
- Deux modifications légales : la ventilation du plan de formation en trois catégories, l'entreprise a l'obligation de veiller au développement des compétences des salariés, et une hausse des taux de contribution obligatoires des entreprises.
- **L'ANI du 5 octobre 2009 et la loi du 24 novembre 2009 sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie**
 - En 2009, la volonté est de faire de la formation professionnelle tout au long de la vie le levier ressources humaines de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
 - L'ANI du 5 octobre 2009 sur la modernisation du marché du travail s'attache au développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, à la professionnalisation et à la sécurisation des parcours professionnels.
 - La loi crée notamment un droit à l'orientation et la notion de Service Public de l'Orientation (SPO), le dispositif de Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) pour les demandeurs d'emploi et le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP).
 - Elle renforce le Droit Individuel à la Formation (DIF) par la création du DIF portable d'une entreprise à l'autre, élargit le contrat de professionnalisation aux publics les plus éloignés de l'emploi et recentre le plan de formation des entreprises sur deux catégories d'actions de formation.
 - Enfin, elle réforme la gestion des fonds de la formation professionnelle, elle réduit le nombre d'OPCA et fait évoluer leurs missions.
- **L'ANI du 13 décembre 2013 et la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale**

Dans un contexte de crise économique, cette réforme poursuit la politique de sécurisation des parcours et « veut réorienter les fonds de la formation vers ceux qui en ont le plus besoin ».

L'enjeu poursuivi dans l'ANI du 14 décembre 2013 par les partenaires sociaux est de sécuriser les parcours professionnels pour favoriser l'emploi.

La loi vise à simplifier le cadre de la formation professionnelle notamment grâce à un financement plus transparent et plus simple, à responsabiliser les acteurs et à améliorer l'accès à la formation professionnelle.

Elle apporte donc des modifications en direction des individus, des entreprises sur la notion d'action de formation, des obligations des organismes de formation et enfin de la gouvernance du système.

La loi crée notamment :

- Le Compte Personnel de Formation (CPF) « universel », en remplacement du DIF, mis en œuvre en 2015. Il est réservé à des formations certifiantes sélectionnées par les partenaires sociaux.
- Le Conseil en Évolution Professionnelle (CEP),
- La contribution unique des entreprises collectée par les OPCA, avec la suppression de l'obligation de justifier fiscalement des dépenses en formation,
- L'entretien Professionnel (EP),
- La notion de qualité de la formation. Les financeurs doivent s'assurer de la capacité des prestataires qu'ils financent à dispenser une formation de qualité.
- Le Service Public Régional de l'Orientation (SPRO),
- La nouvelle gouvernance quadripartite au niveau national et au niveau régional.

Par ailleurs, la loi élargit et sécurise les recours à l'alternance pour les contrats d'apprentissage, la période de professionnalisation, les contrats de professionnalisation ainsi qu'à la VAE. Elle ouvre également la POE aux salariés en Contrat Unique d'Insertion et en Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI).

- **Loi du 8 août 2016 relative au travail à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite « loi Travail »**

La loi du Travail ne constitue pas une réforme de la formation, cependant elle comporte un véritable volet formation qui vient conforter, approfondir ou étendre les sujets de la loi du 5 mars 2014.

Organisée en sept titres, le volet formation de la loi est traité en particulier dans le Titre III « Sécuriser les parcours et construire les bases d'un nouveau modèle social à l'ère du numérique » et le Titre IV « Favoriser l'emploi ».

Le volet formation de la loi de travail comporte deux grands types d'éléments :

- a. Des éléments de sécurisation**, de protection, d'individualisation des droits et d'accès à la formation professionnelle continue :
 - Création du Compte Personnel d'Activité (CPA) constitué dans un premier temps de trois comptes dont le CPF (accès aux indépendants depuis le 1^{er} janvier 2018), le Compte Professionnel de Prévention (C2P) et le nouveau compte d'engagement citoyen (CEC),
 - Renforcement du CEP et de l'obligation d'information des organismes de formation.
 - b. Des éléments d'assouplissement** en continuité de l'existant sur l'alternance, la VAE, un approfondissement de notions tel que l'action de formation ou les parcours de formation, un renforcement des blocs de compétences et des possibilités d'adapter la formation.
- **En 2018 La loi Liberté de choisir son avenir professionnel (27 avril 2018)**

La nouvelle réforme de la formation professionnelle annoncée sera la quatrième réforme en 14 ans, l'exposé des motifs du projet de loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » décline deux objectifs principaux :

- Donner de nouveaux droits aux personnes pour leur permettre de choisir leur vie professionnelle tout au long de leur carrière,
- Renforcer l'investissement des entreprises dans les compétences de leurs salariés.

L'adoption définitive de la loi a eu lieu le 1^{er} août 2018 et sa promulgation a eu lieu le 5 septembre, paru au Journal Officiel le 6 septembre 2018. Un certain nombre de dispositions renverront à des décrets dont la plupart seront publiés d'ici la fin de l'année 2018.

1.1.6. La formation aujourd'hui

A) apprendre dans le flux du travail

Dans le domaine de la formation, qui représente aujourd'hui plus de 200 milliards de dollars à travers le monde, un nouveau paradigme est né. Mis en évidence par Josh Bersin pour DELOITTE (**Deloitte** est un acteur mondial de référence en Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory, et Juridique et Fiscal), il l'aborde sous l'expression : «apprendre dans le flux du travail ».

Mis en évidence par Josh Bersin pour DELOITTE, il l'aborde sous l'expression : «apprendre dans le flux du travail » (Learning in the flow of work) et invite les entreprises à repenser la manière dont elles forment leurs collaborateurs.

La tendance actuelle dans la formation professionnelle, est semblable au paradigme de Netflix ou de Spotify, dans la mesure où l'apprentissage prend la forme d'une série de playlists et de canaux de contenus toujours plus personnalisés et sur mesure, le parallèle s'arrête là car les apprenants ne consultent généralement pas les formations dans la recherche de divertissement, mais bien dans un but d'apprentissage et de développement des compétences. Pour Bersin, le paradigme dans la formation doit aller plus loin.

C'est ce qu'il appelle « Learning in the Flow of Work »[®] (Apprendre dans le flux du travail). Reprochant au domaine de la formation et du développement un manque d'imagination, Josh Bersin admet que le problème de l'apprentissage en entreprise est complexe. C'est pourquoi il est impératif d'envisager des solutions adéquates :

- Le paradigme des années 90 était celui du « catalogue de formation et université en ligne », transposé ensuite en modules e-learning et autres listes de formations ;
- Dans les années 2000, le paradigme était celui de la « gestion intégrée des talents », conduisant à la création de parcours d'apprentissage ou de formation basés sur les

compétences individuelles. Aujourd'hui, ces créations sont à la base de la plupart des ERP et autres HCM ¹².

- Au cours des dernières années, l'accent a été mis sur « l'apprentissage en continu » et en just-in-time. Le paradigme de l'apprentissage basé sur des « catégories » et des « chaînes », accompagné de « recommandations personnalisées », a donné naissance à des plateformes d'apprentissage basées sur l'expérience, au système de micro-learning, à l'apprentissage adaptatif (Adaptive Learning) et à une nouvelle série de solutions émanant des recherches en sciences cognitives et de l'intelligence artificielle.

Aujourd'hui, tout comme sur les réseaux sociaux, les utilisateurs ont accès instantanément à des contenus en rapport avec leurs centres d'intérêts, leur métier, et leurs tâches quotidiennes, facilitant leur développement professionnel. Les plateformes sur lesquelles ces opérateurs présentent leur contenu sont à la fois attractives et intuitives grâce notamment à l'intégration de formations gamifiées.

L'objectif pour les services formation étant d'abord que le salarié puisse appliquer les bénéfices de la formation dispensés dans un court délai et ainsi participer au développement plus global de l'entreprise.

À la différence de plateformes délivrant uniquement du contenu visant à divertir les individus, les acteurs de la formation professionnelle doivent également s'intéresser à maximiser le temps dont chaque collaborateur dispose pour se former, généralement très réduit (à raison d'une vingtaine de minutes par semaine en moyenne), c'est pour cette raison que des plateformes permettant de former plus rapidement et proposant une expérience d'apprentissage novatrice, personnalisées, en rapport avec les problématiques professionnelles et basée notamment sur l'application des sciences cognitives ont un bel avenir devant elles.

B) Micro-Learning : un passage obligé pour les entreprises

Comment améliorer la formation en entreprise ? À cette question, posée par **LinkedIn**¹³ à l'occasion d'une étude auprès de plus de 4000 professionnels du monde de l'entreprise, de la Un

¹² Human Capital Management (HCM) transforme les fonctions administratives traditionnelles des services des ressources humaines (RH) : recrutement, formation, paie, rémunération et gestion de la performance, dans le but de renforcer l'engagement, la productivité et la valeur commerciale.

¹³ **LinkedIn** est un réseau social professionnel en ligne créé en 2002.

défi de taille pour les entreprises, mais soutenu par les apprenants eux-mêmes : 58% répondent qu'ils souhaitent apprendre sur leur lieu de travail et 49% dans le flux de leur travail

Formation et du développement, la réponse la plus souvent évoquée est la suivante : «faire en sorte que les salariés accordent plus de temps à la formation ».

Alors que le temps dont disposent les salariés pour se former est de plus en plus limité - 24 minutes par semaine en moyenne - l'apprentissage dans le flux du travail s'inscrit comme une étape nécessaire pour engager les apprenants au maximum dans leur formation.

Dans le monde du digital Learning, une nouvelle modalité de formation gagne du terrain : le micro-Learning. En phase avec les besoins des professionnels, il favorise un apprentissage rapide en utilisant des modules courts (de quelques secondes à 10 minutes) et exploitant les périodes de meilleure concentration des apprenants. Il appartient ensuite aux apprenants de les consommer au moment qu'ils jugent opportun et à leur propre rythme.

Centré sur les besoins de l'utilisateur, le micro-Learning place l'apprenant au cœur de la formation et lui donne le contrôle de sa propre formation. Répondant aux besoins de l'apprenant moderne, les modules suivent un modèle ATAWAD (**anytime, anywhere, anydevice**) et sont donc souvent disponibles sur mobile (mobile Learning).

Quelques avantages du Mobile Learning :

- Meilleure continuité de la formation et donc meilleure rétention de l'apprentissage,
- Contenus plus courts pour exploiter des courtes disponibilités,
- Apprentissage disponible n'importe où et n'importe quand, hors temps de travail.

La formation en entreprise obéit donc maintenant à un nouveau paradigme, sous l'impulsion des évolutions technologiques (digital, mobile...) et comportementales (contenus accessibles en just-in-time, partout, tout le temps). L'historique formation traditionnelle en entreprise ne peut donc

Plus répondre à elle seule à ces évolutions et les services formation ont désormais l'opportunité de proposer des formations plus efficaces, plus personnalisées et plus engageantes à leurs salariés.

Section 2 : les formes de la formation¹⁴

La formation professionnelle est une initiative qui prend de plus en plus d'ampleur dans le cadre de l'entreprise. En effet, elle devient un pilier essentiel dans le développement des entreprises et leur adaptation face aux mutations des organismes et du marché.

Elle concerne les chefs d'entreprise, les salariés ainsi que les professionnels exerçant leurs fonctions dans multiples domaines. La formation professionnelle concerne tous les partis, donc aussi bien l'employeur que l'employé.

Il existe schématiquement plusieurs types de formations :

1.1. Formation initiale

La formation initiale est la formation obtenue à la suite d'un premier cycle d'études. Elle s'oppose ainsi à la formation continue. Les étudiants en sortie de bac se lancent en général dans un parcours de formation initiale.

C'est un type de formation codifié dont le cursus se réalise en présentiel (dans son intégralité) et sans alternance. Selon la formation suivie et l'établissement la délivrant, la durée en est variable. Elle est réservée aux étudiants et aux apprenants.

Les salariés ayant déjà une ou plusieurs expériences de travail en entreprise et souhaitant débiter un parcours de formation se tournent en général vers la formation continue.

1.2. Formation professionnelle

La formation du personnel professionnelle est un type de formation en entreprise, qui, comme son nom l'indique, est liée au monde du travail et de l'entreprise.

L'apprentissage n'est pas réservé qu'aux étudiants ou aux apprenants, mais aussi aux salariés en activité. Qu'il s'agisse de changer d'activité, de monter en compétences dans son travail ou d'intégrer une nouvelle entreprise, ce type de formation en entreprise permet au salarié de se former tout au long de sa vie professionnelle.

¹⁴ <http://univ-bejaia.dz/dspace/123456789/2601>, consulté le 18-05-2022 à 20h:25.

Le but peut être aussi de booster sa carrière ou de rester compétitif, dans son entreprise ou sur le marché du travail.

1.3. Formation qualifiante

Les formations qualifiantes sont à but professionnel. Elles ne délivrent pas de certification mais peuvent faire acquérir au salarié une compétence, un diplôme ou un titre professionnel qu'il utilisera en entreprise.

Elles se réalisent dans le cadre de la formation continue et ont pour objectif de permettre au salarié d'être immédiatement opérationnel dans son activité d'entreprise. Pour ce qui est de l'apprenant, une formation qualifiante lui permet de prétendre à un emploi grâce à ses nouvelles compétences acquises.

La formation présentielle

1.3.1. La formation présentielle en groupe

Un ensemble de stagiaires sont réunis dans un lieu pour suivre leur formation. Généralement ces formations ont lieu dans les grandes villes pour des motifs d'accessibilité pour les stagiaires. L'organisme ou l'entreprise de formation devra être transparente quant au nombre de participant à la formation.

L'apprentissage se fait en petit groupe (moins de 10 personnes) : cette formule privilégie l'interactivité et les échanges entre le formateur et ses stagiaires. Cependant son coût peut être un peu plus important.

L'apprentissage en grand groupe (jusqu'à 30 participants) : cette formule, par contre, a un coût moins élevé. Elle est caractérisée par le fait qu'elle soit bien plus anonyme que l'apprentissage en petit groupe.

1.3.2. La formation présentielle Privée

Ce type de formation est généralement choisi par les professionnels de l'immobilier (formation des négociateurs d'une agence par exemple).

Cette méthode d'apprentissage privée permet au stagiaire de mieux assimiler la formation et de maîtriser correctement les bases, à la création d'une entreprise privée le fondateurs de cette

dernière a souvent tendance à choisir ce type de formation car elle s'avère être plus adaptée à ses besoins ; une formation rapide, précise et efficace.

Sur une durée équivalente, une formation présentielle privée est bien plus approfondie qu'une formation présentielle en groupe.

1.4. La formation à distance en ligne (e-learning)

L'apprentissage via internet est une méthode qui consiste à enseigner une formation sans le déplacement de l'individu vers une classe ou la présence physique est obligatoire, par contre dans le cas échéant juste en utilisant une plateforme informatisée (Learning management système LMS). Le principal avantage de ce type de formation est qu'elle permet au stagiaire de suivre son apprentissage à son rythme et selon ses disponibilités. La plateforme LMS offre une interactivité spécifique qui facilite l'assimilation de l'information. Elle est conçue dans un style allégé en écriture et basé plutôt sur des schémas et des diagrammes simplifiés.

1.5. Formation en Blended-Learning

La formation en Blended-Learning désigne un apprentissage mixte. C'est un type de formation mêlant formation en présentiel et formation en e-learning. Les deux formations sont en effet complémentaires. Le Blended-Learning combine ainsi les **avantages des deux modèles** (présence d'un formateur, souplesse d'organisation), en réduisant leurs inconvénients (démotivation, formation rigide). Ce type de formation est adapté aussi bien aux études qu'à un apprentissage professionnel, en emploi, pour des apprenants comme pour les salariés d'une entreprise.

1.6. Formation certifiante

Une formation certifiante, comme son nom l'indique, délivre à son terme une certification reconnue par les branches professionnelles en entreprise. L'avantage est donc qu'on suit une formation précise, validant des compétences utiles à une certaine activité.

L'inconvénient pouvant être que contrairement à un diplôme ouvrant plusieurs voies professionnelles et autant la porte d'autant d'entreprises, la formation certifiante est seulement utile dans un emploi précis nécessitant certaines compétences.

1.7. Formation diplômante

La formation diplômante est dispensée par des écoles, des universités ou des centres de formation spécialisés. Elle se destine donc à des étudiants et des apprenants.

Leur avantage est qu'elles permettent d'obtenir un diplôme d'Etat reconnu (BP, CAP, Bac, BTS, Licence, Master, Doctorat). Il est donc plus aisé de trouver un travail par la suite car la formation fait autorité et les recruteurs en connaissent la valeur et leur utilité en entreprise (notamment en termes de compétences).

En revanche, les formations diplômantes sont en général longues (plusieurs années selon le diplôme) et peu souples d'organisation.

1.8. Formation continue

La formation continue concerne des personnes ayant déjà occupé un travail en entreprise ou en indépendant. Toute personne possédant une expérience professionnelle, qu'elle soit issue d'une entreprise, d'une expérience de salariat en entreprise ou d'une profession libérale et choisissant de reprendre des études relève de la formation continue. Les demandeurs d'emploi dans le même cas sont également concernés.

1.9. Formation Certificats de Qualification Professionnelle (CQP)

La formation Certificats de qualification professionnelle, dite CQP, est une formation spécifique à la branche professionnelle par laquelle le certificat a été créé. C'est un type de formation reconnu exclusivement par les entreprises du secteur concerné. L'Etat, en revanche, ne reconnaît pas ces formations.

Pour autant, elles demeurent utiles. Très appréciées des entreprises du secteur, ces formations délivrent des compétences qui correspondent à la réalité et aux problématiques de leurs métiers. Ce sont donc des formations nécessaires qui viennent combler un manque professionnel en permettant aux salariés d'être performants dans leur entreprise.

1.10. Formation Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

La Validation des acquis de l'expérience, dite VAE, n'est pas à proprement parler une formation, mais on la considère comme telle d'un point de vue professionnel.

Il s'agit d'une mesure permettant à toute personne (quel que soient son sexe, son âge, son niveau d'études ou son statut) d'obtenir une certification professionnelle venant sanctionner les acquis de son expérience.

Cela signifie par exemple qu'un salarié ayant exercé en entreprise un poste pour lequel il n'était pas qualifié, peut, au terme d'une VAE, se voir délivrer une certification attestant de sa qualification pour ce poste, suite à son expérience en entreprise de plusieurs années. La VAE permet à des personnes non qualifiées d'obtenir une certification suite à leur expérience. Elle valide en quelque sorte, l'apprentissage "sur le tas" pour des personnes n'ayant pas pu effectuer d'études.

Section 3 : évolution et pratique en matière de formation en Algérie¹⁵

Entre le système scolaire et la vie active, se place le secteur de la formation professionnelle comme pont de passage pour l'acquisition des aptitudes de base pour l'exercice d'une profession ou d'un métier. C'est pourquoi, il représente un moyen d'absorption de l'échec scolaire et du chômage et du même coup d'espérance pour l'individu et de stabilité pour la famille et la société. C'est ainsi qu'il nous paraît important de relater l'évolution de ce secteur et son importance dans les différentes phases de l'histoire de l'Algérie indépendante.

3.1. Evolution de la formation professionnelle en Algérie

La formation professionnelle s'inscrit dans l'histoire du système. Celle-ci a connu, depuis l'indépendance, deux grandes phases de développements sous-tendus par des principes politiques qui se résument comme suit : l'enseignement de base à tous les enfants à partir de six ans et l'institution de l'école obligatoire d'une durée de neuf ans à partir de 1980.

Ces deux principes se sont prolongés dans celui de la démocratisation qui s'est affirmé tout au long des transformations qu'a connues le système éducatif, sous la forme d'une égalité des chances quels que soient le lieu de résidence ou l'origine socio-économique.

3.1.1. Après l'indépendance

Au lendemain de l'indépendance l'Algérie a hérité, d'une quarantaine d'établissements de formation professionnelle pour les adultes (CFPA), mis en place soit par l'Eglise soit par les chambres de commerce et d'industrie (CCI), situés pour la plupart dans les grands centres urbains et principalement dédiés aux métiers du bâtiment. La reprise de ces infrastructures a nécessité, après le départ du personnel d'encadrement européen, le recrutement et la formation d'un encadrement algérien et la reconversion progressive des établissements vers des spécialités dictées par les besoins économiques du pays (électromécanique, machinisme agricole, maintenance industrielle, et pour accompagner cette reconversion une panoplie de lois et de directive ont été promulguées dans ce sens :

¹⁵ NECIB Redjem, Industrialisation et système éducatif Algérien, Office des publications universitaires, Alger. 1986. p221

- En 1963 y a eu la création du commissariat à la formation professionnelle
- En 1964 la mise en place de la formation en entreprise (obligation de créer un service de formation et de promotions ouvrières)
- En 1966, suite à la définition de la stratégie de développement économique et social celle-là a généré un grand besoin en main-d'œuvre qualifiée alors deux types de structures ont vu le jour :
 - Les centres de formations des grandes entreprises destinés à la formation initiale des nouveaux recrutés ministères dans les différents secteurs). Ils ont en grande partie disparu suite aux reconversions du système productif ;
 - Les institutions liées à la structuration de l'appareil de formation.
- En 1970 est créé l'institut national de la formation professionnelle (INFP). La même année une direction de la formation professionnelle est instituée au sein du ministère du travail et des affaires sociales.
- En 1971 sont créés deux instituts spécialisés (BTS et électromécanique).
- En 1978 est institué le conseil national consultatif de la formation professionnelle (CNCFP).

Durant toute cette période, la formation professionnelle reste intégrée au système productif avec vision planifiée par rapport aux besoins de l'économie.

3.1.2. Le plan quinquennal 1980-1984

- 1°- En 1980 d'un secrétariat d'Etat à la formation professionnelle qui consacre la dimension autonome et intersectorielle de la formation professionnelle ;
- 2°- Le développement des capacités d'accompagnement institutionnel de la formation par la création de six (06) Instituts de formation professionnelle (INSFP) chargés de la formation et du perfectionnement des formateurs ;
- 3°- Préfiguration au travers de l'institut de développement de la formation professionnelle en entreprise et de l'apprentissage de l'actuel Institut National De Développement de la Formation Professionnelle (INDEFOP) ;
- 4°- Mis en place du centre national d'enseignement professionnel par correspondance (CNEPC) devenu aujourd'hui centre national d'enseignement professionnel à distance (CNEPD) ;

- 5°- Lancement d'un vaste programme de construction et d'équipement de 400 centres de formation professionnelle et d'apprentissage (CFPA) pour un total de près de 70000 nouveaux postes de formation ;
- 6°- La promulgation, en 1981, de la loi sur l'apprentissage (prise en charge de 40000 à 50000 apprentis par an) et l'instauration, en 1982, d'un dispositif réglementant la formation en entreprise. Cette période a jeté les bases d'un appareil et d'une réglementation qui restent toujours d'actualité.

3.1.3. De 1985 à nos jours : la jonction de la formation et de l'enseignement professionnel

La période 1985-1989 voit le rattachement de la formation professionnelle au ministère de l'éducation nationale. Elle se voit ainsi assigner la fonction d'absorber les jeunes exclus du système scolaire.

Puis viendront les années d'hésitation entre secrétariat d'Etat (1996-1999), ministère de la formation professionnelle et de l'enseignement professionnel. Ces années d'audit (ministère des finances 1999-2001) porteront sur les réformes à entreprendre, l'analyse des besoins de mise à niveau de la formation en rapport avec le processus de Barcelone (mission de la Fondation de Turin à partir de 1999 et proposition d'un plan d'action dans le cadre de MEDA) et d'hypothèses sur les meilleures manières de piloter la formation professionnelle. La création du ministère de la formation et de l'enseignement professionnel en 2002 consacre le choix d'une possible filière professionnelle allant de l'ouvrier jusqu'au technicien supérieur et à l'ingénieur.

Le lancement du baccalauréat professionnel en 2003 et sa suppression peu de temps après montrent que cette filière ne doit pas être, comme c'était le cas, une passerelle de l'enseignement professionnel vers l'université classique, mais un parcours qualitatif privilégiant une formation adoptée aux besoins de qualifications exprimés de l'économie algérienne.

3.2. Les différents modes de formation professionnelle adoptés par les entreprises algériennes¹⁶

De nos jours on constate l'existence de plusieurs institues de formation soit privés soit étatiques qui accompagnent les personnes diseuses d'accomplir des formations ainsi que les entreprises locales qui veulent se conformer à la réglementation, ou bien améliorer les compétences de leurs personnel existant.

Le ministère de la formation professionnelle s'est doté d'un portail électronique accessible à tout le mondes (<https://mihnati.mfep.gov.dz/#/inscription/passerelle>) ou il propose plusieurs types de formation attractives sur le plan de disponibilité des formé ainsi que dans leurs contenue à savoir des Formations en présentiel, Cours de soir, Formation continue, formation conventionnée, formation passerelle.

Dont les statistiques ci-dessous pour l'année 2020.

AXES	ACTIONS REALISEES	OBSERVATIONS
Axe n° 3 : Amélioration de la qualité de la formation	<p>Selon la nomenclature des branches et spécialités de la formation professionnelle et le répertoire des filières et des spécialités de l'enseignement professionnel, le secteur dispose de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 23 branches professionnelles et 495 spécialités ; - 07 filières et 98 spécialités de l'enseignement professionnel. <p>1 - Programmes et manuels, élaborés et actualisés, durant l'année 2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de : <ul style="list-style-type: none"> - 29 programmes pour le mode de formation présentielle ; - 26 programmes pour les formations passerelles ; - 23 programmes pour la formation par apprentissage ; • Actualisation de 22 programmes de formation ; • Réalisation de 14 manuels au profit des stagiaires. <p>Enrichissement de la carte pédagogique de l'enseignement professionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de huit (08) programmes de formation pour les spécialités préparant au diplôme de Brevet d'enseignement professionnel supérieur, suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Productique mécanique, Electronique industrielle, Electro technique, Maintenance des systèmes informatiques, Informatique Option : Réseaux, Montage et maintenance des systèmes frigorifiques, Maintenance industrielle, Gestion du commerce de détail. <p>2- Projet du Baccalauréat professionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration des programmes de formation pour les spécialités prévues dans le cadre du projet de Baccalauréat professionnel. - Envoi du projet relatif au Baccalauréat professionnel aux instances concernées pour étude. <p>3 - Maison de l'accompagnement et de l'insertion :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 49 maisons de l'accompagnement et de l'insertion ont été créées dans les wilayas, au niveau national en 2020. • De nouvelles maisons peuvent être créées dans les wilayas à forte densité de population ; <p>Ces maisons constituent un espace d'information et de sensibilisation des stagiaires, élèves et apprentis, sur les mécanismes et dispositifs d'aide à l'insertion des jeunes et leur accompagnement dans toutes les étapes de concrétisation de leur projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Dans le cadre de l'amélioration de la qualité de la formation, le secteur a entrepris dans une première étape, l'élaboration d'un programme spécial pour la révision, la modernisation, la numérisation et l'unification des programmes. Cette opération se poursuit jusqu'en 2024 <p>Les différents programmes élaborés et actualisés seront introduits dans la plateforme numérique TAKWINI et mis à la disposition des formateurs, dans une 1ère étape et des personnes intéressées, par la suite.</p> <ul style="list-style-type: none"> -L'INFEP et les 06 IFEP prennent en charge l'ingénierie pédagogique concernant les programmes de formation du secteur. Dans ce cadre, la révision du statut de l'INFEP à été proposée afin de lui permettre de développer le niveau du travail pédagogique. <p>Ces programmes seront insérés dans la plateforme numérique « TAKWINI ».</p> <ul style="list-style-type: none"> -Projet examiné en conseil interministériel le 18/6/2020 ; -Réunion de concertation MEN/ MESRS/MFEP/DGFPRA en date du 09/7/2020 pour examiner les problèmes pédagogiques inhérents au projet ; -Projet reporté pour réunir les conditions objectives et pédagogiques de sa réussite. <ul style="list-style-type: none"> - Formation de l'ensemble des stagiaires, apprentis et élèves dans le domaine de l'entrepreneuriat, dans tous les cursus de la formation professionnelle. -Des attestations de qualification en entrepreneuriat seront délivrées aux stagiaires ayant suivi cette formation (Accord avec le Ministère délégué chargé des petites entreprises)

Source :<https://www.mfep.gov.dz/wp-content/uploads/Bilan-2020-FR.pdf> consulté le 25-06-2022 à 23h :56

¹⁶ Source :<https://www.mfep.gov.dz/wp-content/uploads/Bilan-2020-FR.pdf> , consulté le 25/06/2022 à 23h :56

Conclusion

C'est dans ce cycle que l'histoire de la formation s'est évoluée, La recherche en histoire de la formation est donc laissée à l'initiative d'individus. Elle aboutit lorsque ceux-ci en réunissent les conditions, chacun à leur façon. La question pourquoi écrit-on l'histoire de la formation ? Passant ainsi des motifs aux motivations.

L'histoire de la formation est toujours en marche et elle est et sera pertinemment imprégnée par les textes légaux, les impératifs de certification ainsi que les revendications syndicales.



Chapitre 02

***Quel processus pour
quelle adéquation ?***

Introduction

La formation du personnel est un investissement .Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main œuvre tout en augmentant la qualité de leur produit et service et qui doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie.

La formation est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever, elle s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humains et étroitement liée aux orientations des entreprises.

Le but ultime de formation étant d'accroissement les connaissances et habilités des employés a tous les niveaux de l'organisation, l'augmentation l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, ainsi la valorisation de potentiel des gens dans leur adaptation au travail.

L'objet de ce chapitre est de présenter le processus de la formation et son adéquation au besoin de l'entreprise

Section 1 : Le processus de formation

La gestion efficace des compétences des collaborateurs dans l'entreprise consiste à établir un plan de formation, qui est basé sur l'identification des besoins de l'entreprise en termes de compétences qui relie le savoir, savoir-faire et savoir-être.

A travers cette section nous allons aborder tous les éléments de base qui interviennent dans le processus de formation (de la définition de plan de formation, son contenu, jusqu'au points des référentiels d'élaboration de plan de formation).

1 - la définition d'un plan de formation

Selon (JACQUES SOYER, 1998)¹, le plan de formation « c'est un document contractuel qui relie les différents acteurs qui interviennent dans l'élaboration de plan de formation, qui doit être sur la même direction des objectifs de l'entreprise. »

Et (CHLOE GUILLOT- SUILEZ)², propose une autre définition et qui est : « le plan de formation, c'est un document qui résume l'ensemble des actions de formation ainsi les objectifs à réaliser, et c'est une expression concrète de la politique de formation. »

¹ Jacques SOYER, « organisation et système de formation », édition organisation, paris 1998 , page 162

² Chloé GUILLOT-SOULEZ, « La Gestion des Ressources Humaines », édition lexenso, Paris 2009, Page 87.

A partir de ces deux définitions nous avons dégagés la définition générale d'un plan formation qui est :

Un plan de formation est donc un document, plus ou moins stratégique, établi par l'employeur comprenant l'ensemble des actions de formation qui sont organisés au bénéfice du personnel de l'entreprise (collaborateurs).

Cette nouvelle gestion basée sur l'élaboration d'un plan de formation permet d'identifier et de développer les compétences des individus et l'ensemble de l'équipe en tenant en compte leur expression en terme de besoin en formation.

2 Le Contenu d'un plan de formation³

Le plan de formation contient l'ensemble des informations quantitatives telles que, le nombre d'action à réaliser ; le nombre d'agents à former, les délais de réalisation de ses formation ainsi les positions à cibler ; chaque ligne du plan consiste a inscrire le besoin en formation, et chaque besoin précisera les informations suivantes :

- La description des actions de formation ;
- La hiérarchisation des priorités de formation : qui consiste à classifier l'ensemble des actions de formation selon celle qui pourront répondre aux besoins prédéfinis.
- La budgétisation prévisionnelle des actions à mener : c'est les couts prévisionnels des actions de formation.

Celle-ci est prise en charge par le responsable hiérarchique des personnels concernés, dont le plan doit ressortir toutes les informations suivantes:

- La nature de chaque opération ;
- La problématique (le besoin) ;
- L'objectif ciblé par l'action de formation;
- Les postes de travail concernés et l'effectif.

3- Le besoin de formation dans une entreprise

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

³ ENIEM manuel de formation

3-1 La définition d'un besoin de formation

Pour **Guy LEBOTERF**⁴: «un besoin de formation est considéré comme un écart en terme de connaissance ou les compétences existantes entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel»

Un besoin de formation apparaît si l'on peut observer un manque en terme de savoir, savoir faire, savoir être.

3-2 Les facteurs engendrant le besoins en formation

Dans l'environnement de l'entreprise, existe un ensemble de facteurs inducteurs du besoin en terme de formation qui sont présentés ainsi :

- ❖ **la culture de l'entreprise**, c'est un ensemble de valeurs, de pratiques, de perceptions adoptées par les employés de l'entreprise, tout un changement de ces dernières conduira l'entreprise a un manque de compétence, ce qui génère un besoin en formation.
- ❖ **L'environnement externe de l'entreprise**, qui portera sur les nouvelles exigences de client, les stratégies des concurrents, les nouvelles techniques, cela génère directement ou indirectement des besoins en formation.
- ❖ **la stratégie de l'entreprise**, tout un changement en termes de stratégie engendrera un ajustement en termes de compétence qui se traduira par des formations au profit des employés.

Exemple : le lancement de nouveaux produits, la mise en oeuvre des nouvelles techniques, la mise en place des nouvelles organisations, la recherche des gains de productivité, crée un manque de savoir, savoir faire et savoir être chez un collaborateur.

- ❖ **l'expression des attentes des individus ou de groupe en termes de formation** : c'est l'expression des collaborateurs de leur besoin en formation.

4- Les étapes d'élaboration d'un plan de formation

Selon **J.P CITEAU (2002)**⁵ : il existe EBOTER quatre étapes d'élaboration d'un plan de formation

⁴ EBOTERF G.L, « Ingénierie et l'évaluation de la formation » », édition organisation ; paris 1990, p 96

⁵ J.P. Citeau, « manager la formation » ; 7 édition liaisons ; paris 2006 ; p 29

- L'identification des besoins en formation.
- Elaboration de plan de formation.
- Exécution de plan de formation.
- Evaluation et suivi de plan.

a- L'identification des besoins :

Identification des besoins en formation sera effectuée en deux niveaux :

❖ Au niveau institutionnel:

Il s'agit d'analyser des besoins indispensables au fonctionnement et au développement de management administratif de l'entreprise et de sa ressource humaine. Le recensement des besoins en termes de formation pour ce niveau dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences nécessaires et celles acquises.

❖ Au niveau sectoriel:

Il s'agit d'identifier les besoins d'un seul service ou d'une seule unité de l'entreprise dont chaque chef de service est responsable de l'analyse des besoins en termes de compétence soit collective ou individuelle et cela par chaque salarié.

L'analyse des besoins se passe par des entretiens oraux ou se forme écrits, par la distribution des catalogues de recensement des besoins en formation une fois réalisée, cette étape permet d'opérer le rapprochement indispensable entre des aspirations des salariés et les objectifs de l'organisation, après la collecte des besoins en formation, chaque responsable de service doit transmettre les besoins en formation de son service au responsable formations.

D'après **M. Doubet**⁶ (2010), une fiche d'analyse des besoins en formation doit contenir les différents besoins à combler et les salariés concernés par ces formations comme présenter dans le tableau suivant.

⁶ M. Doubet « construire un plan de formation » édition Dunod, France 2010, p28.

Tableau 01 : Modèle de fiche d'analyse des besoins.

Le Problèmes à résoudre	Des objectifs à atteindre	Méthodes d'apprentissage appropriées	Nombre de personnes concernées	Fonctions des personnes concernées	Dates provisionnelles de la formation

b. Elaboration de plan de formation :

Après l'étape d'identification des besoins, vient celle de l'élaboration de plan de formation, selon la quelle on définit l'ensemble des actions de formation à réaliser, pour combler les manques de compétences.

c. Exécution de plan de formation

Il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur réalisation, dans cette perspective le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble de personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation avant sa réalisation au prêt de prestation de formation.

d. Evaluation et le suivi de plan de formation :

Cette dernière étape est destinée à identifier et apprécier les impacts de formation sur l'acquisition et la mise en pratique des compétences.

5 - Les acteurs de la formation

Afin d'assurer l'efficacité et la pertinence des actions de la formation, il est nécessaire de définir l'ensemble des acteurs intervenants dans cette action. Les acteurs principaux dans la majorité des formations sont les suivants:

❖ Le responsable de la formation :

C'est le responsable de l'amélioration des compétences de ses collaborateurs à partir de :

- Diagnostiquer l'écart existant entre les compétences acquises et les compétences disponibles dans l'unité.
- la réalisation de l'entretien annuel d'évaluation pour définir les besoins de compétences des agents.
- Il contribue à l'évaluation des résultats de la formation, valorise les acquis effectivement constatés et favorise leur mise en œuvre en situation de travail.

❖ Le formateur

- Le formateur est une personne reconnue dans sa spécialité et pour ses qualités pédagogiques, il transmet ses connaissances et son savoir-faire à un groupe ou à une personne, en vue d'atteindre des objectifs pédagogiques, et cela sous la commande du maître d'œuvre de la formation.

❖ L'apprenant ou le stagiaire :

- L'apprenant est une personne concernée par l'amélioration de connaissances de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels.

6 - Les référentiels de l'élaboration d'un plan de formation

Selon **T. ARDOUIN (2005)**⁷, la référentialisation est considérée comme : « un processus de construction de référentiels, ces référentiels étant indispensables pour évaluer une action et ses effets.

La référentialisation est la source d'élaboration d'un cahier de charge d'une action de formation. »

Selon **J.L. FAURE (2004)**⁸ : « la référentialisation dépend de trois types de référentiels : « un référentiel d'emploi, un référentiel de formation, et un cahier charge. »

❖ Le référentiel d'emploi

C'est un document qui consiste de donner une synthèse sur l'évolution d'une activité ou un métier professionnel dans une entreprise, à partir d'une analyse entre un référentiel de tâche actuelle et le référentiel de tâche future :

- Un référentiel de tâche actuelle : qui dépend d'une description de poste actuelle les compétences existantes.

⁷ T. Ardouin « ingénierie de formation » ; édition DUNOD ; paris 2013 ;. p36

⁸ J.L. Faure, « développer les compétences par une ingénierie de la formation » ; édition paris 2001 ; p 32.

- Un référentiel des tâches futures : qui permet d'anticiper l'évolution en termes de compétences et de carrière.
- **Remarque :** l'analyse entre ces deux derniers référentiels, permettra à l'entreprise d'anticiper les postes futures ainsi les besoins en terme de compétence qui répond aux exigences de poste, Donc l'identification des besoins en termes de compétences conduira l'entreprise à élaborer un plan de formation pour assurer une meilleure adéquation aux exigences de poste.

❖ Le référentiel de formation

Ce référentiel décrit les objectifs en formations et les moyens pour les atteindre ; Il est constitué de thème de la formation, son contenu, ainsi que les méthodes de présentation et de la réalisation de la formation, ainsi que les supports utilisés durant cette dernière à savoir les cours, vidéos avec les méthodes utilisées pour son évaluation : examen, grilles, correctrices etc...

❖ le cahier de charge :

Selon **J. L.FAURE (2004)**, a considéré le cahier de charge comme «un document rassemblant les obligations et les éléments nécessaires pour définir un besoin et les différentes contraintes à prendre en considération pour le satisfaire».

Le cahier de charge est donc un document fixant les modalités d'exécution d'une action de formation, ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre les objectifs déterminés.

Le cahier de charge de formation s'inscrit dans le plan de charge de l'entreprise et les charges de formation font partie des charges globales de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un cahier de charge présente un certain nombre d'intérêts tant pour l'entreprise –cliente que pour le formateur –prestataire de service de formation , d'une façon que la rédaction d'un cahier de charge par l'entreprise cliente permet à cette dernière d'analyser son besoin , de formuler sa demande en formation à l'organisme de formation , en mettant à leur disposition un ensemble des exigences à respecter par la conclusion d'un contrat de travail entre l'organisme employeur et l'organisme formateur , d'une autre part il permettra à l'organisme de formation de fidéliser ces clients en respectant l'ensemble des exigences indiquées dans la convention ou le document contractuel de formation .

tableau 02 : cahier des charges d'une action de formation

L'entreprise	BIFAUR, société de conseil et d'ingénierie en RH. Le siège social est installé dans le Nord de Paris et son effectif est de 100 personnes environ. Intervient dans les domaines du recrutement, de la formation et du conseil auprès des entreprises privées et publiques sur le territoire national y compris les DOM. En forte croissance de par son expertise auprès du secteur public. La demande concerne le département spécialisé secteur public
Le domaine de formation	Gestion publique
L'action de formation	LOLF et RH
Contexte et finalité	-Permettre aux consultants du département d'intégrer les données d'environnement réglementaires dans le contexte des missions d'audit réalisées.
Contribution attendue de la formation	-Augmenter la pertinence de leur diagnostic dans les missions de secteur public
Objectif de la formation	À l'issue de la formation, le participant devra être capable de : - D'analyser une situation de gestion - D'identifier les points forts et les points faibles au regard des orientations stratégiques de la structure
Public concerné	-10 consultants confirmés intervenant en secteur public et privé Tous de formation supérieure avec des acquis en gestion budgétaire
Condition de réalisation et d'organisation	-La durée souhaitée est de 2 jours à réaliser en intra par groupes de 5
Démarche pédagogique souhaitée	-Formation-action avec nombreux exercices d'application
Eléments de contenu	-Rappel sur la LOLF -Impact sur la gestion des RH Tableaux de bord pertinents
Conditions commerciales -prix	-Budget de référence (par rapport au plan précédent)
Planification	-Date souhaitée de réponse au CDC Date de prise de décision -Date de début de réalisation de l'action de formation

Section 02 : L'adéquation de processus de formation aux besoins d'entreprises

Cette section a pour objectif de présenter l'adéquation de la formation aux besoins de l'entreprise, par ailleurs il est nécessaire de citer les différentes références normatives qui sont considérées comme un ensemble d'outil efficace dans l'analyse de l'adéquation de processus.

1. Les références normatives

Il correspond à la norme internationale de la formation et son évolution.

1-1 Normes internationale ISO 100 15⁹

Le principe de management de la qualité qui sous -étendant de la famille des normes 9000, mettent l'accent sur l'importance du management des ressources humains et la nécessité d'une formation appropriée.

Le rôle de cette norme internationale est de fournir des lignes directrices aidant les organismes a identifié et analyser leur besoin de formation, a concevoir et a planifié, réaliser la formation, a en évaluer le résultat, ainsi sur a piloter et améliorer le processus de formation afin de réaliser les objectifs.

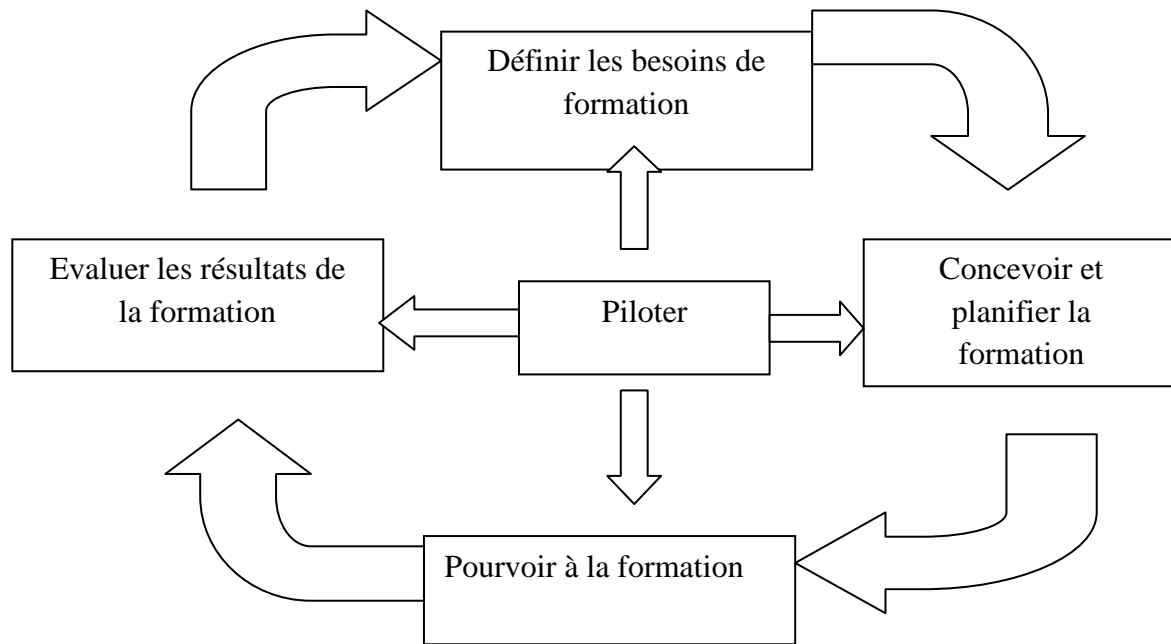
Pour cette norme, la formation est un processus en quatre étapes :

- a.** Définir les besoins de formation ;
- b.** Concevoir et planifier la formation ;
- c.** Pourvoir a la formation ;
- d.** Evaluer les résultats de la formation.

Ces étapes sont présentées par le schéma suivant :

⁹BELLANGE Christian: « Guide pratique du manager de formation » ; Alger ; ESG ; 2012, p45

Schéma 01 : Le cycle de formation



Source : (BELLANGE Christian : guide pratique du manager de formation : Alger ; ESG ;2012,p30

- a- **L'identification de besoin** : cette étape a pour objectif d'analyser les écarts entre les compétences existantes et les compétences acquises :
- b- **La conception et la planification des actions de formation** à entreprendre pour traiter les écarts de compétences identifiés. Il convient de définir les modes pertinentes de formation susceptible de répondre aux besoins de formation
- c- **pouvoir à la formation**

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

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

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

d- évaluer les résultats de la formation :

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

1-2 Norme AFNOR X 50-755

Les normes AFNOR ¹⁰ sont des référentiels qui spécifient des caractéristiques de produits ou de services .Elles se sont pour but de garantir une qualité constante aux produits et service considérés. A l'origine les normes AFNOR s'intéressent uniquement aux produits manufacturés, depuis quelques années, elles se sont étendues au service, dont celui de la formation professionnelle.

- On vous présente deux normes spécifiées à la formation professionnelle
- La norme X50-756 « formation professionnelle –demande de formation – cahier des charges de la demande de formulation », le but de ce document est d'aider l'entreprise a rédiger, pour le prestataire de formation, un cahier des charges exprimant clairement la demande de formation. Cette norme permet d'accompagner l'entreprise jusqu'a au cahier de charge contractuel de la commande de formation.
- La norme X59 -755 « Formation professionnelle –demande de formation méthodes d'élaboration de projet de formation » ce document permet d'analyser des besoins de formation qui précédé l'élaboration d'un cahier de charge de formation, elle se présenté se forme d'un questionnement dont l'objectif est de rappeler tous les éléments susceptibles d'être intégré dans cette démarche.
 - Deux autres normes sont adressées aux fournisseurs de formation :
- La norme X50_760 «formation professionnelle _ organisme de formation information relative a l'offre » la norme définit les critères facilitant l'expression claire d'une offre a travers la plaquette de présentation de l'organisme, son catalogue et sa réponse a un appel d'offre .
- La norme X50- 761 « formation professionnelle – organisme de formation –service et prestation de service » la norme examine la caractéristique de service fourni par l'organisme de formation et les moyens nécessaires a la réalisation de son service

L'objectif de ce document est d'améliorer la relation client –fournisseur .ils mettent a leur disposition une grande lisibilité de l'offre et une meilleure analyse des besoins.

2. L'adéquation de la formation au besoin

La GPEC c'est une démarche indispensable dans l'adéquation de processus de formation au besoin d'entreprise en terme de compétences, cela grâce a ça méthodologie qui de base sur l'analyse des activités et des compétences... L'entreprise peut alors procéder à des

¹⁰ www ;m ;boutique ,afnor, org ;consulté le 10-07-2022 ;à 9h30.

choix d'action tel que la formation. Une fois les écarts entre les ressources actuellement et les besoins futurs en termes de compétences identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'ajustement interne tel que : le plan de formation, dont le but d'ajuster l'écart.

2-1 La définition de la GPEC

Selon **Anne Dietrich et Frédérique Pigeyre**¹¹ « La GPEC est une démarche d'anticipation des entreprises en terme d'emploi et des compétences pour adapter ses emplois et les hommes aux différentes contraintes de l'environnement (crise, mutation ou de concurrence internationale exacerbée) ».

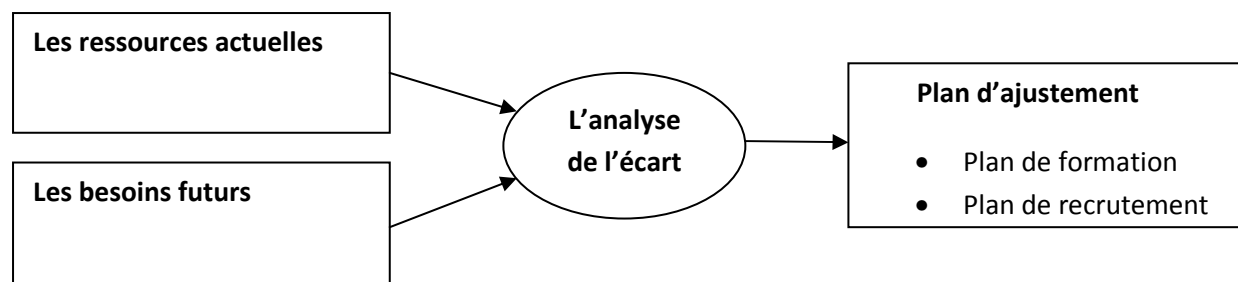
La GPEC est un moyen qui permet à l'entreprise de s'interroger sur l'avenir (ses produits, ses métiers, ses marchés) et réunir les ressources (humaines, technologiques) nécessaires pour que l'entreprise être préparer :

C'est donc produire de la connaissance sur l'entreprise et son environnement, et agir en conséquence pour optimiser durablement ses ressources.

2-2 La GPEC et la formation

La GPEC est une démarche de la gestion des ressources humaines qui consiste à anticiper les besoins futurs en termes d'emploi et de compétences, selon **le schéma 2**: qui présente l'Identification et l'analyse de l'écart existant entre les besoins futurs de l'entreprise et les ressources disponibles (d'emploi et de compétence) et de mise en œuvre un ensemble des actions correctives (plan d'ajustement) il nous a permet de dégagé les pratiques de la GPEC dans la formation., qui explique l'importance de la GPEC dans l'adéquation de la formation aux besoins de l'entreprise .

Schéma 03 : Schéma de base du la GPEC selon PERITTI



Source : PERITTI Jean Marie, ressources humaines, 8^{ème} édition, Paris, 2003-2004, P197

¹¹ Anne Dietrich et Frédérique Pigeyre « la gestion des ressources humaines », la découverte, 2005, page 61

- **Les pratiques de la GPEC ¹²:**

La formation permet de renforcer les compétences et l'expertise des employés, de développer leur capacité d'innovation, elle permettra également l'amélioration des équipes de travail et leur efficacité. Afin de permettre son adaptation aux évolutions techniques et suivre ses salariés dans leur parcours professionnel, l'entreprise doit offrir les opportunités d'apprentissage par des biais de formations.

La GPEC peut servir d'aide à l'élaboration d'un plan de formation car elle fournit des orientations utiles à la matière :

Elle permet de mettre en lumière les écarts existants entre les connaissances, les compétences des salariés et les exigences du poste de travail, ce qui permet de définir une politique de formation efficace qui repend à l'écart, elle permet également de maintenir la capacité des salariés à occuper un emploi à l'égard de son évolution, donc de définir des objectifs clairs en vue d'atteindre les résultats souhaités.

Par la GPEC, l'entreprise va maintenir l'employabilité des salariés, faire des plans de prévisions en matière de compétence et des nouvelles catégories dont l'entreprise peut avoir besoin à l'avenir, déterminer les problèmes de performances qui doivent être améliorés par une meilleure prévision et une meilleure satisfaction des besoins de formations.

Cette dernière est indissociable de toute stratégie d'entreprise afin de permettre l'accroissement de ses compétences et de sa productivité à travers la valorisation de sa ressource humaine en favorisant son adaptation et sa flexibilité face aux nouveaux défis à relever.

¹² PERITTI Jean Marie, « ressources humaines », 8^{ème} édition, Paris, 2003-2004, P197

Conclusion

La vocation d'un plan de formation est de répondre à des objectifs opérationnels de l'entreprise, il doit être suffisamment souple pour réaliser des objectifs bien déterminés d'une part, d'une autre part le plan de formation élaboré doit être en adéquation au besoin d'entreprise cela :

- En respectant l'ensemble des normes ISO 9001, AFNOR, le respect de ces procédures guidera vers une adéquation de processus de formation au besoin.
- L'utilisation de la démarche de la GPEC par l'entreprise, qui consiste à identifier les écarts entre les ressources disponibles, actuelles et les besoins futurs en termes de compétence, où l'entreprise procédera à un plan d'ajustement dit un plan de formation qui sera mis en place, suivant d'une démarche d'évaluation pour évaluer si le processus de formation permet à l'entreprise de répondre à ces besoins donc à atteindre ces objectifs prédéfinis.



Chapitre 03

Cas d'étude (I'ENIEM)

Introduction

Pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche et aux questions posées, il est nécessaire d'étudier un cas d'entreprise.

L'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera l'entreprise nationale des industries d'électroménagère (ENEIM), plus exactement l'unité de prestation technique (UPT).

Nous allons essayer à travers de cette étude d'analyser le processus d'élaboration de plan de formation dans l'entreprise (ENEIM), et l'expression des employés en terme de besoin en formation, et avant d'analyser et étudiés ces derniers, nous devons d'abord passer par la présentation de l'entreprise (ENEIM) et de son environnement immédiat composé de son personnel, de ses produits, ainsi que les caractéristiques de l'activité de l'entreprise faisant l'objet de première section de ce chapitre portant sur l'historique, les objectifs et les missions principales de l'entreprise.

La deuxième section de ce chapitre portera sur les éléments et méthodes d'élaboration d'un questionnaire.

Section 01 : aperçu général sur l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM)

Le premier point à traiter dans cette première section consiste à la présentation de l'entreprise ENEIM en terme, d'évolution, d'objectif, de mission.

Comme il portera aussi sur la situation géographique et les procédés d'élaboration d'un processus de formation et les différentes dispositions réglementaires de la formation professionnelle dans l'entreprise (ENEIM).

1. Evolution objectifs et mission de l'ENIEM

L'ENEIM est l'un des entreprises qui ont été créés dans l'objectif de contribuer au développement économique et social de l'économie nationale, dans ce point nous avons intéressé à étudié les principes évolutions, objectifs et mission de cette dernier dans le temps.

1.1. Historique

Suite à la mise en place des réformes économique en Algérie, le décret N°83 de janvier 1983 est venu instruire restructuration organique de la Société nationale de fabrication et de montage électroménager (EX SONELEC) et la nommer l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM).

L'EX SONELEC déposait pendant son existence :

- D'un complexe d'appareils ménagers (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977.
- D'une unité lampes de Mohammedia (ULM) entrée en production en février 1979.

L'ENIEM : est une entreprise publique par action (SPA) au capital de 10.279.800.000,00 DA détenue par le Holding mécanique (INDELEC), le champ d'activité de l'ENIEM consiste à produire et développer des produits électroménagers et comporte :

- Une unité siège (la direction générale)
- Un complexe d'appareils ménagers qui rentre en production en 1997 - Une unité commerciale.

Pionnière de la filière électroménagère, l'ENIEM, filiale du groupe Elec El Djazair, connaît depuis quelques années une situation financière difficile qui a nécessité la mise en œuvre de plusieurs plans de relance par les pouvoirs publics.

1.2. Situation Géographique de l'ENIEM

Le siège social de l'ENIEM est implanté au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, les unités ; production, prestation technique et commerciale sont à environ sept (07) KM à l'est de la wilaya de TIZI OUZOU, précisément au niveau de la zone industrielle AISSAT IDIR à Oued-Aissi . Cette dernière s'étale sur une superficie de 55 Hectares et elle relève administrativement de la commune de Tizi Rached, daïra Larbaa-Nath-Irathene.

1.3. Missions d'ENIEM

L'ENIEM est spécialisé dans la fabrication et l'assemblage, elle assure également la commercialisation et le service après-vente de ses appareils.

Dans le cadre de son développement économique et social, l'ENIEM assure les fonctions suivantes : La production, le montage, l'assemblage et la commercialisation. Elle assure aussi le service après-vente de ses appareils et la recherche dans les différentes branches de l'électroménager notamment :

- Les équipements ménagers domestiques.
- Les équipements industriels.
- Les petits appareils ménagers.

Elle assure également la production :

- Des appareils réfrigérateurs et congélateurs des différentes capacités (160L à 520l).
- Des cuisinières à gaz 4 et 5 feux, dont la production atteint 150 000 appareils par an.
- Des climatiseurs types fenêtres et Split système (1CV à 2.5CV).

Sa finalité est la satisfaction de la demande nationale et l'exportation de sa production.

1.4. Objectifs d'ENIEM

L'ENIEM possède des capacités de production et une expérience de 30 ans dans la fabrication, le développement et la recherche dans le domaine de différentes branches de l'électroménager.

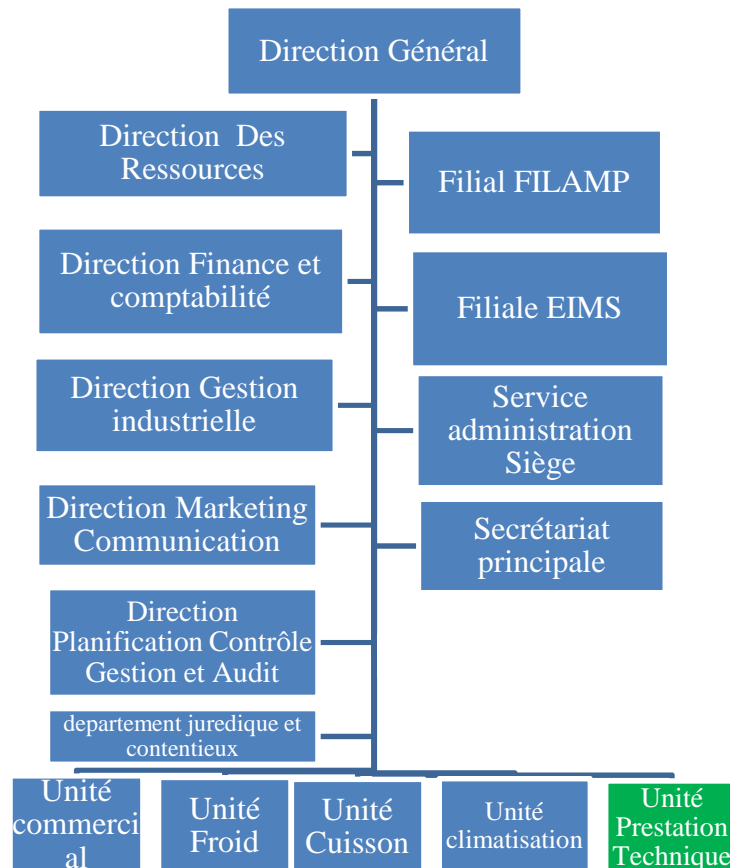
Elle assure également la production des appareils de réfrigération, de cuisson, de climatisation et de lavage avec une intégration nationale importante (70% environ). L'ENIEM s'engage pour la protection de l'environnement selon la norme ISO 14001 et compte relever un autre défi qui consiste en l'amélioration du design de sa gamme de produits et l'introduction de nouveaux produits. Parmi le principal objectif de l'ENIEM :

- L'amélioration de la qualité des produits.
- L'augmentation des capacités d'études et de développement.
- La maîtrise des coûts de production
- L'orientation du volume de production en corrélation avec les variations de la demande.
- Place de son produit à l'échelle internationale (exportation).
- Accroître la satisfaction des clients.
- Réduire les coûts de non qualité
- Réaliser des économies d'échelles.
- Augmenter le chiffre d'affaire.
- Améliorer le niveau des compétences existantes

2. L'organisation générale de L'ENIEM

La figure suivante représente l'organigramme de l'ENIEM ainsi que ses différentes directions, l'ENIEM dispose d'une (01) direction générale, Neuf (09) Directions et Sept Unité en ce qui concerne notre étude nous allons mettre en évidence « l'Unité Prestation Technique » sur laquelle se portera notre enquête.

Figure N° 04 : L'organigramme de l'entreprise ENIEM



Source : Documents internes de l'ENIEM

2.1. L'unité de prestation technique (UPT)

Cette unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens techniques communs ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, éclairages, gardiennage etc...). Elle assure également la réalisation des pièces de recharges pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (moules, outils etc...), et prend en charge toutes les activités informatiques des unités.

2.1.1. La mission de l'unité de prestation technique (UPT)

L'unité de prestation Technique est chargée de fournir et d'exploiter les moyens techniques communs ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes.

L'unité assure également la réalisation des pièces de rechange pour les unités de production, la conception et la fabrication des outillages (moules, outils) et assure toutes les activités informatiques des unités

C'est pour ses raisons que le personnel affecté à cette unité et qui est chargé de remplir la mission technique de l'unité doit être formé de la sorte à manipuler les équipements qui lui sont affectés pour accomplir leurs tâches, et connaître les procédés de fabrication des autres unités pour répondre à leurs besoins.

Cette unité (UPT) qui fait l'objet de notre étude dispose d'un effectif de :

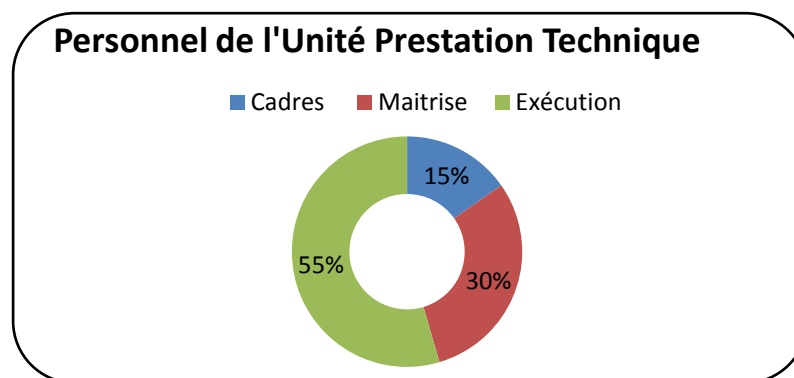
Tableau N°03 : Effectifs de l'Unité Prestation Technique

Désignation	Cadres	Maitrise	Exécution	Total
Personnel de l'Unité Prestation Technique	57	113	204	374
Pourcentage	15%	30%	55%	100%

Source : ENIEM direction RH de l'unité de prestation technique

Figure N°05 présente le Personnel de l'Unité

Prestation Technic



Source : ENIEM direction RH de l'unité
prestation technique

Constat :

Compte tenu que son activité principale est la maintenance, l'unité de prestation technique est constituée potentiellement de catégoriels de maîtrise.

3. La formation à l'ENIEM

La formation présente actuellement de grands enjeux au sein de l'entreprise publique, les grands bouleversements technologiques et sociologiques ne peuvent laisser indifférent les grands acteurs du développement économique et social. La rapidité de la connaissance scientifique et des différents processus de fabrication font que les ressources humaines doivent impérativement provoquer leur mue afin de s'adapter aux défis de la mondialisation et de la globalisation auxquelles ces entreprises sont appelées à faire face dans un délai très proche.

Le maintien de la pérennité d'une activité industrielle passe inéluctablement par la mise à niveau permanente de ses ressources humaines et ce par le développement des compétences et des métiers de base de l'entreprise.

Pour cela et afin de garantir l'adhésion du personnel à cette démarche et de ne pas léser ses dernier de leurs droits tel que stipuler par le code de travail , l'ENIM et les représentants sociaux des employées ont inscrit la formation comme droits et obligations au chapitre quatre (04) de le convention collective de l'entreprise.

3.1. La formation Professionnelle est prévue dans la convention collective

Il s'agit des dispositions réglementaires conventionnelles concernant la formation continue (voir annexe N°08).

3.2. Le plan de formation à l'ENIEM

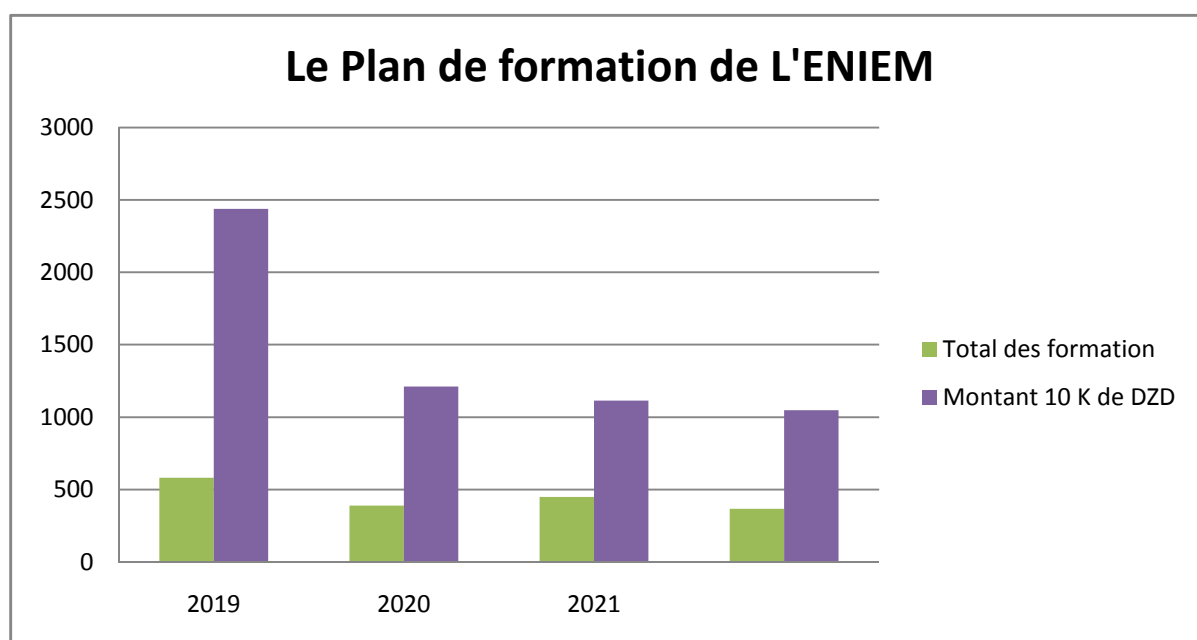
L'entreprise consciente par la prédominance d'un nouvel environnement économique plus contraignant a décidé de poursuivre cette démarche qui consiste à cibler les métiers prioritaires et de procéder au perfectionnement et la mise à niveau du personnel impliqué

Ceci dit que dans le cadre de développement des compétences existantes de l'entreprise, l'ENIEM conçoit chaque année un plan de formation qui a pour objectif d'accompagner ses unités dans leurs stratégies de développement.

Tableau N° 04 Le Plan de formation de l'ENIEM 2019 - 2022

Année	2019	2020	2021	2022
Total des formations	581	390	449	366
Montant en DZD	24 381 600.0 0 DZD	12 106 000.0 0 DZD	11 143 700.0 0 DZD	10 478 000 000.00DZ D
Montant en 10 K de DZD	2 438,16 DZD	1 210,60 DZD	1 114,37 DZD	1 047,80 DZD

Source : ENIEM direction RH de l'unité prestation technique

Figure N° 06 Le Plan de formation de l'ENIEM 2019 - 2022

Source : ENIEM direction RH de l'unité prestation technique

Commentaire :

Il nous est donné de constater que même si le volume des formations de l'ENIEM est plus au moins stable durant ces quatre (04) dernières années, le budget alloué est clairement en diminution soit une réduction de l'ordre de 133% entre 2019 et 2022, ce constat est expliqué d'une part par le fait que l'entreprise a passé une période de récession sévère et d'une autre part la période du COVID et toutes les restrictions qu'elle a engendrées ce qui a affecté le programme de formation de l'entreprise. (constat confirmé par la responsable de service formation de l'unité de prestation technique de ENIEM).

3.2.1 La procédure d'élaboration d'un plan de formation dans l'entreprise ENIEM

La procédure d'élaboration d'un plan de formation dans l'entreprise ENIEM passe par un ensemble d'étapes suivantes :

- Remplir la fiche d'identification des besoins en terme de formation par les employés de l'entreprise, et de l'envoyer à la structure de RH de l'unité. (voir annexe 01)
- Effectuer un départ de projet : c'est une étape qui consiste à élaborer des actions de formation.
- La budgétisation des actions de formation.
- La validation des actions par la RH de l'unité, par la suite la validation finale de ces derniers par la DRH selon les besoins d'entreprise.
 - La réalisation d'une :
 - Fiche technique : c'est une fiche qui est composée d'un ensemble de programme de formation (date, durée).
 - Le cahier de charge : c'est un document qui dépend de l'ensemble d'éléments et des exigences à respecter par l'organisme formateur (expression de la demande de formation).
 - L'envoi de cahier de charge et la fiche technique aux organismes de formation, qui va envoyer par suite un PV qui dépend de l'ensemble d'éléments suivants :
 - Formation disponible
 - Procédure réglementaire
 - Soumission.
 - La réception de PV par une commission d'ouverture, pour l'envoyer à la commission d'évaluation pour évaluer les offres de formation, et sélectionner les organismes de formation, par suite l'intervention de la soumission de marché pour assurer l'achat de la formation auprès des organismes sélectionnés.
 - La réalisation d'un contrat de travail entre l'entreprise et l'organisme de formation.

Après cette étape y'a 3 points essentiels :

- Avant le déroulement de la formation : envoyé les convocations, la date et la durée de la formation.

- Durant le déroulement de la formation : présentation de cours, fiche de présence.....
- Après la formation : effectuer des évaluations dites « évaluations ACHOU / AFROID). (voir annexe N° 02 - 03)

Remarque :

Après la réalisation des actions de formations, élaborer un bilan de formation qui dépend :

- D'un bilan de formation qualitatif : c'est un document qui compose des nombres d'agents formés, nombre d'organisme de formation, nombre d'action réalisé, coût de formation.
- Bilan de formation quantitatif : qui dépend du taux de réalisation des objectifs fixés.

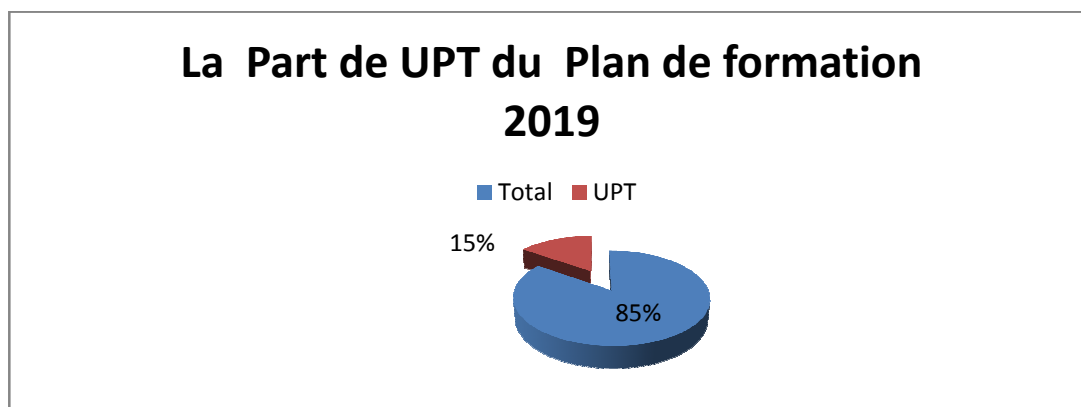
3.2.2. Le plan de formation 2019

Pour l'année 2019 l'entreprise envisage de former (581) agents pour un budget de (24 381 570.00 DA) qui sera réparti sur toutes ses unités

Tableau N 05 : Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2019

Unités	Cadres	maitrise	Exécution	Total	Montant
Unité Froid	42	63	54	159	6 850 000.00
Unité Climatisation	23	23	20	66	3 190 000.00
Unité Cuisine	29	32	11	72	3 940 000.00
UPT	49	54	0	103	5 104 320.00
Unité Commerciale	32	12	6	50	2 837 250.00
Unité Siégé	131	0	0	131	2 460 000.00
Total	306	184	91	581	24 381 570.00

Source : ENIEM direction RH de l'unité
prestation technique

Figure N°07 : Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2019

Source : ENIEM direction RH de l'unité prestation technique

Constat :

En 2019 l'unité de Prestation technique à bénéficier de 15% du volume total du plan de formation globale de l'ENIEM est le Deuxième grand budget d'un montant de Cinq Million Cent Quatre Mille Trois Cent Vingt Dinars Algérien (5 104 320.00DZD), après celui de l'unité froid.

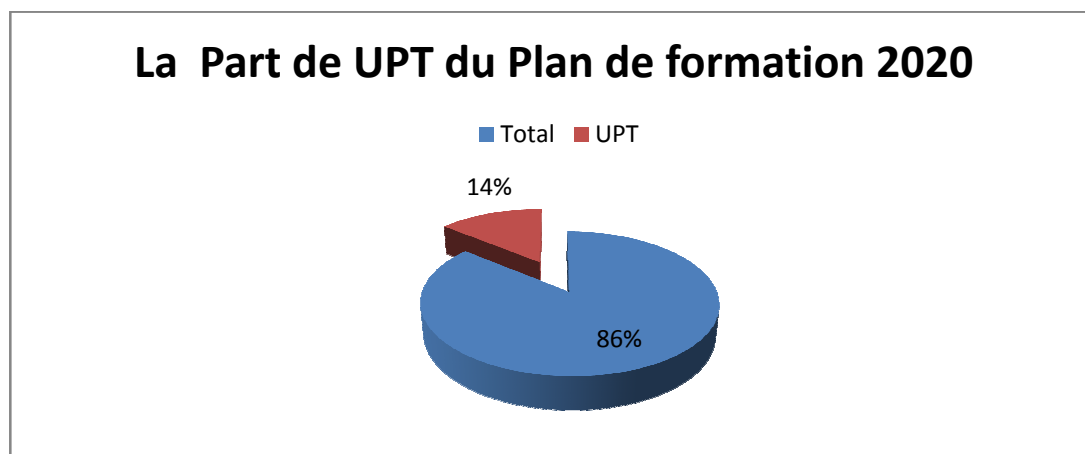
3.2.3. La formation 2020

Pour l'année 2020 l'entreprise envisage de former (390) agents pour un budget de (12 105 960.00 DA) qui sera réparti sur toutes ses unités.

Tableau N°06 Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2020

Unités	Cadres	maitrise	Exécution	Total	Montant
Unité Froid	30	6	0	36	1 362 435.26
Unité Climatisation	8	6	24	38	645 106.44
Unité Cuisine	22	21	11	54	1 409 297.62
UPT	13	39	11	63	2 429 256.68
Unité Commerciale	7	11	26	44	715 882.35
Unité Siège	126	19	10	155	5 543 981.65
Total	206	102	82	390	12 105 960.00

Source : ENIEM direction RH de l'unité prestation technique

Figure N°08 : La part de formation de l'ENIEM de l'année 2020

Source : ENIEM direction RH de l'unité prestation technique

Constat :

En 2020 l'unité de Prestation technique à bénéficier de 14% du volume total du plan de formation globale de l'ENIEM est le Deuxième grand budget d'un montant de Deux Million Quatre Cent Vingt Neuf Mille Deux Cent Cinquante Six Dinars Algérien (2 429 256.68DZD).

3.2.4. La formation 2021

Pour l'année 2021 l'entreprise envisage de former (449) agents pour un budget de (11 143 680.00 DA) qui sera réparti sur toutes ses unités.

Tableau N°07 Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2021

Unités	Cadres	Maitrise	Exécution	Total	Montant
Unité Froid	48	10	20	78	2 500 000.00
Unité Climatisation	2	6	11	19	338 000.00
Unité Cuisine	21	30	34	85	1 098 000.00
UPT	24	30	2	56	2 122 800.00
Unité Commerciale	14	15	7	36	1 128 000.00
Unité Siégé	152	23	0	175	3 956 880.00
Total	261	114	74	449	11 143 680.00

Source : ENIEM direction RH de l'unité prestation technique

Figure N°09 : Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2021

Source : ENIEM direction RH de l'unité prestation technique

Constat :

En 2021 l'unité de Prestation technique à bénéficier de 11% du volume total du plan de formation globale de l'ENIEM est le troisième grand budget d'un montant de Deux Million Cent Vingt Deux Mille Huit Cent Dinars Algérien (2 122 800.00DZD).

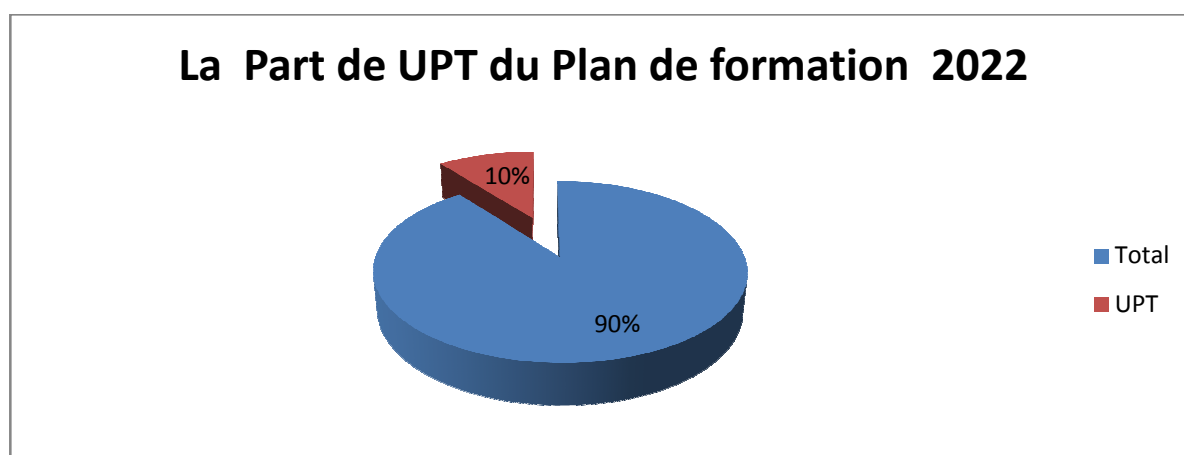
3.2.5. La formation en 2022

Pour l'année 2022, l'entreprise envisage de former trois cent soixante-six (366) agent pour un budget de Dix million quatre cent soixante Dix-huit Mille Dinars (10.478.000,00DA) qui sera répartie sur toutes ses unité.

Tableau N°08 Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2022

Unités	Cadres	Maitrise	Exécution	Total	Montant
Unité Froid	39	17	0	56	1 720 000.00
Unité Climatisation	10	11	5	26	924 000.00
Unité Cuisine	40	43	3	86	1 340 000.00
UPT	10	32	0	42	1 464 000.00
Unité Commerciale	27	16	1	44	1 213 428.57
Unité Siégé	83	13	16	112	3 816 571.43
Total	209	132	25	366	10 478 000.00

Source : ENIEM direction RH de l'unité
prestation technique

Figure N°10 Le plan de formation de l'ENIEM de l'année 2021

Source : ENIEM direction RH de l'unité
prestation technique

Constat :

En 2022 l'unité de Prestation technique à bénéficier de 10% du volume total du plan de formation globale de l'ENIEM est le troisième grand budget d'un montant de Un million Quatre Cent soixante-quatre mille Dinars Algérien (1 464 000.00 DZD).

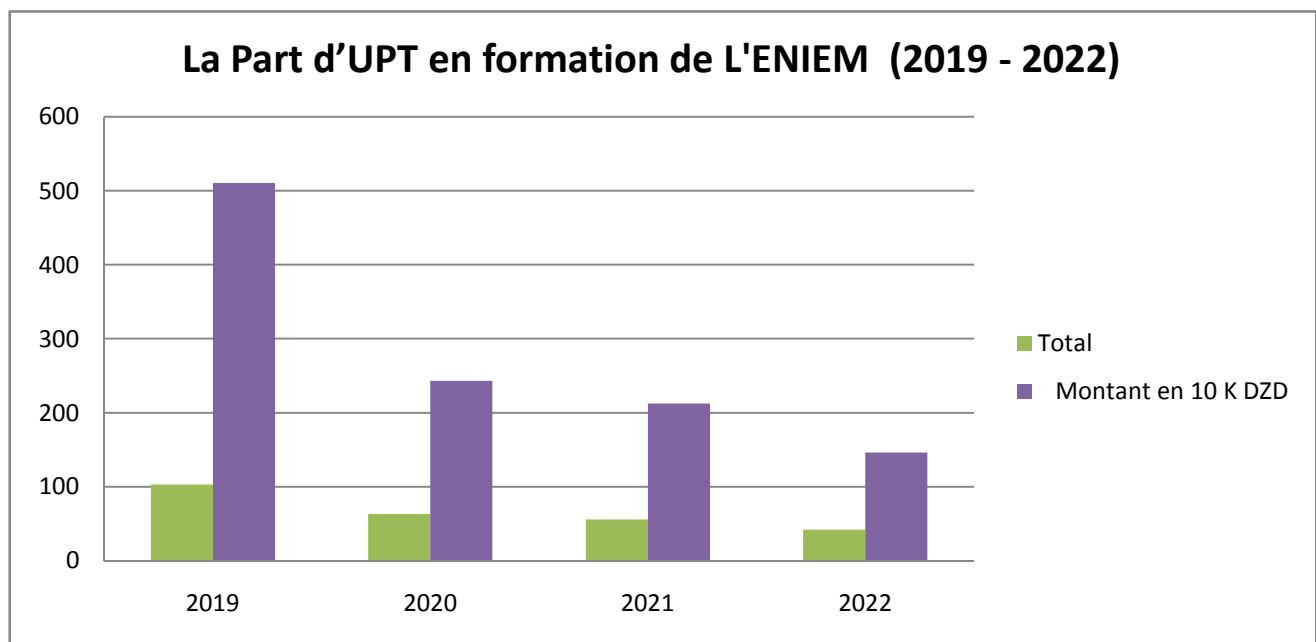
3.2.6. La Part d'UPT en formation entre 2019-2022

Tableau N° 09 La Part d'UPT en formation entre 2019-2022

Année	Cadres	maitrise	Exécution	Total	Montant en 10 K DZD
2019	49	54	0	103	510,43
2020	13	39	11	63	242,93
2021	24	30	2	56	212,28
2022	10	32	0	42	146,40

Source : ENIEM direction RH de l'unité prestation technique

Figure N°11 : Le Part d'UPT en formation de L'ENIEM (2019 - 2022)



Source : ENIEM direction RH de l'unité prestation technique

Constat :

Entre 2019 et 2022 l'unité de Prestation technique a vu réduire son volume de formation de 103 formations en 2019 à 42 formations en 2022 ainsi que le budget alloué de l'ordre de 249% soit 5 104 320.00 DZD en 2019 contre 1 464 000.00 DZD en 2022 et cela pour les mêmes raisons sus citées.

4. La formation à l'ENIEM entre impératif et conformité

Les entreprises mettent en place des plans de formation pour répondre à la fois au impératif de la réglementation et l'atteinte des objectifs par la sélection de formation adéquate au besoin de l'entreprise, d'améliorer le niveau de ses collaborateurs.

4-1 L'entreprise dans le cadre de l'impératif

La formation est imposée à l'entreprise et plusieurs dispositions réglementaires et normatives le stipule.

4-1-1. Les dispositions réglementaires

- Les dispositions réglementaires : régissant la prise en charge de la formation continue qui sont présentés dans :
 - La loi 97-02 : c'est une loi qui porte sur l'obligation des organismes employeurs de participer au financement de la formation continue (voir l'article 55 qui porte sur la taxe sur la formation professionnelle indiqué sur l'**annexe 04**).
 - Le décret exécutif n°98-149 : qui fixe les modalités d'application de la taxe sur la formation professionnelle (voir les articles 1-7, indiqué **dans l'annexe 05**).

4-1-2 Le Fond national du développement de l'apprentissage et de la Formation Continue (FNAC)

À la Constitution faite par des entreprises, s'ajoute celle financée par le Fonds national de développement de l'apprentissage et de la Formation, Continue (FNAC) organisme créé par le décret exécutif n 98-355 du 10 novembre 1998¹.

Ce fond a pour mission essentielle de gérer les ressources générées par la collecte des taxes et mise à sa position et de financer et les actions de formation, d'orientation, d'étude concourant au développement de la formation professionnelle continue.

4-1-3 Les établissement de formation professionnelle et organisme de soutien sous tutelle de ministère de la formation et de l'enseignement professionnels

- Les centres de formation professionnelle et l'apprentissage/ voir décret exécutif numéro 92- 27 du 20 janvier 1992 pourtant statut type de CFP.

¹ JO n°84 du 13 Novembre 1998.

Le centre a pour mission d'organiser :

- Toute action de formation à la carte.
- D'assurer, en liaison avec les entreprises et organismes publics ou privés concernés, le perfectionnement de recyclage des formateurs et des maîtres d'apprentissage. (voir l'article 4 dans l'annexe 07).
- Le Centre national d'enseignement professionnel à distance (CNEPD)/ décret exécutif et n°90-298 du 6 octobre 1990.²

Ce centre a pour mission d'entreprendre des actions de formations, de perfectionnement et de recyclage de délivrer des certificats y afférant. (voir l'article 3 dans l'annexe 07)

4-2 La norme ISO 9001

Afin d'apporter une appréciation indépendante sur l'engagement de l'entreprise en qualité de prise en charge des services, l'ENIEM s'est engagé dans un processus de certification en ISO 9001 qui était assurée par le Bureau SGS, dont le but de cette démarche qualité est de réaliser une dynamique de progression qui a pour objectif une plus grande satisfaction de la clientèle.

4-2-1 L'ENIEM et la certification de ISO 9001 (2015)

L'entreprise ENIEM est certifiée par les normes de ISO 9001 (2015), portant sur les connaissances organisationnelles, qui est basée sur la nécessité de gérer les connaissances d'entreprise, dont le but c'est de protéger l'entreprise de la perte de la perte de connaissance liée au départ de retraite ainsi d'encourager l'organisme à l'acquisition de connaissance. (voir l'article A.7, indiqué sur l'annexe 06).

Parce que toute une perte de connaissance au niveau de l'entreprise crée un manque en terme de connaissance, donc un écart en terme des compétences.

L'objectif global de cette norme est de développer les compétences des collaborateurs dans l'entreprise ENIEM.

² JO n°43 du 10 octobre 1990.

Section 2 : Eléments de méthodes (Elaboration d'un questionnaire) :

Les enquêtes dans un travail de recherche tiennent une place importante dans la gestion de la qualité ; Aussi, dans un souci d'amélioration de la qualité des formations proposées afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins des employés d'une part et atteindre les objectifs tracés par l'entreprise d'une autre part .

Une enquête a été réalisée sur un échantillon de L'unité De La Prestation Technique appartenant à l'ENIEM. Les objectifs de cette enquête seront de mesurer les niveaux d'adéquation des formations suivies par les employés au besoin de l'entreprise, de connaître les motifs d'inadéquation de ces dernières si cela est prouvé.

Cet outil contribue à une **dynamique de bientraitance**³, à une démarche de qualité continue et optimise les possibilités d'expression des employés de leurs besoins en termes de formation et augmenter leurs motivations à suivre les formations proposées.

A partir des résultats de cette enquête seront dégagées des recommandations d'amélioration, qui permettront la mise en place d'un plan d'action pour atteindre une meilleure adéquation de la formation aux besoins de l'entreprise.

01.La démarche entreprise dans cette enquête

Notre enquête était un mixte entre de questions directes posées et un questionnaire de Onze (11) question remis à soixante-dix (70) employés de différentes structures et différentes catégories pour y répondre d'une manière anonyme

1.1. Le choix de l'échantillon

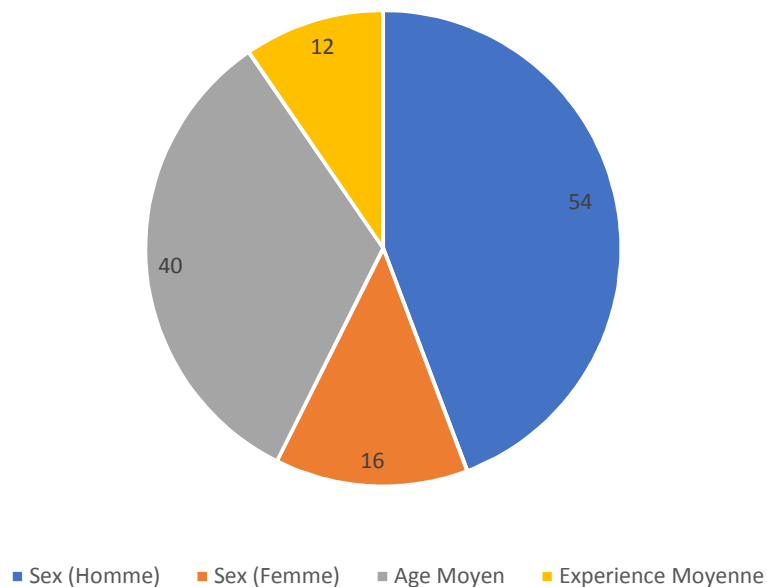
Soixante-dix (70) employés de différents services (20 cadres ,40 maitrises et 10 exécutions) ont été choisies d'une manière aléatoire et sollicités pour répondre respectivement et d'une manière anonyme sur un questionnaire quia été remis pour chacun d'eux, ainsi que des questions orales pour porter quelques clarifications si cela s'avéré nécessaire.

³ Michel Lefebvre « Dynamique de la bientraitance » : La bientraitance, un mot récent, n'est plus seulement cette notion floue employée dans le langage commun pour caractériser les attitudes de bienveillance entre individus. La bientraitance est devenue une composante majeure et précise dans les équilibres des organisations soumises à des impacts de toute nature.

Tableau N°10 : Présentation de l'échantillon

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Sexe (Homme)	13	36	5	54
Sexe (Femme)	7	4	5	16
Age Moyen	42	41	38	40
Expériences Moyennes	13	12	10	12

Source : Nous-mêmes

Figure N°12: présentation de l' Echantillon

Source : Nous-mêmes

Constat :

L'échantillon ciblé d'une manière aléatoire, il est composé majoritairement de sexe masculin pour une moyenne d'âge est de 40 ans , qui cumulent une expérience moyenne de 12 ans dans l'entreprise.

1.2. Composition du questionnaire

Le questionnaire a été créé par nos soins et approuvé par les nos encadreurs, Il comprend une page de question destinée à être renseigné par les employés.

Avant la distribution de ses questionnaires les employés ont été informé :

- De l'objectif de l'enquête
- De l'anonymat et de la confidentialité des réponses données
- Des personnes à consulter au besoin pour toutes questions
- De la date limite du retour des questionnaires.

Le questionnaire est composé de 11 questions. Celles-ci sont réparties en quatre (4)thèmes :

- Le déroulement choix de formations
- La qualité de formation
- L'adéquation des formations suivies
- Avis général

1.3. Le type de questions

Lors de l'élaboration de notre questionnaire et afin de collecter un grand nombre d'information claires et explicites nous avons opté pour quatre (4) types de questions :

- *Des questions fermées à échelle ordinale* (Insatisfaisant/ Peu satisfaisant/ Satisfaisant et Très satisfaisant) Elles permettent de mesurer avec efficacité et rapidité le degré de satisfaction des personnes.
- *Des questions fermées dichotomiques* (oui/non/ne sait pas)
- *Des questions ouvertes* (Si non, précisez pourquoi) elles permettent d'apporter plus d'éclaircissement aux questions fermées dichotomiques et parvenir même à avoir des aveux.
- *Une question fermée explicite* : formulée ainsi : « quel est le nombre de formations que vous avez suivie durant votre carrière ?).

02. Présentation des résultats

Afin de savoir si les questionnaires renseignés sont représentatifs de l'échantillon étudié, on va évaluer le taux de retour de la manière suivante :

- Un taux de 0% à 29% est considéré comme **faible**,

- Un taux de 30% à 60% est considéré comme **satisfaisant**,
- Un taux de plus de 60% est considéré comme **très satisfaisant**.

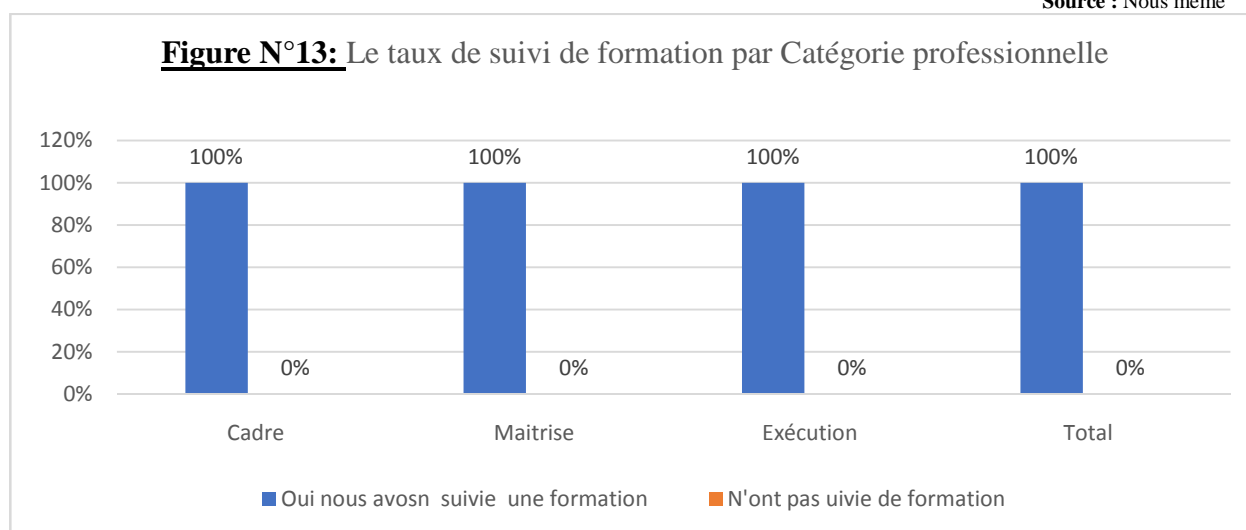
Dans le cas échéant, sur les soixante (70) questionnaires destinés aux employés de L'unité De La Prestation Technique, soixante -dix questionnaires ont été retournés, soit un taux de retours à 100%.

Question N°01 : Cette question a pour but de confirmer le nombre si les personnes de l'échantillon objet de cette enquête ont suivie une formation au cours de leurs carrière à l'ENIEM.

Tableaux N°11 : Avez-vous suivie une formation à ENIEM ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Oui j'ai suivi une formation	100%	100%	100%	100%
Non je n'ai pas suivi de formations	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Nous même



Source : Nous même

Constat :

Tous les employés sollicités dans le cadre de cette enquête ont suivi au moins une formation au cours de leurs carrière à l'ENIEM.

Cette première question est déterminant de la suite de l'enquête, car une personne qui n'a pas suivie de formation ne pourra pas reprendre aux restes de questions et le calcule par rapport au nombre total de réponses sera faussé.

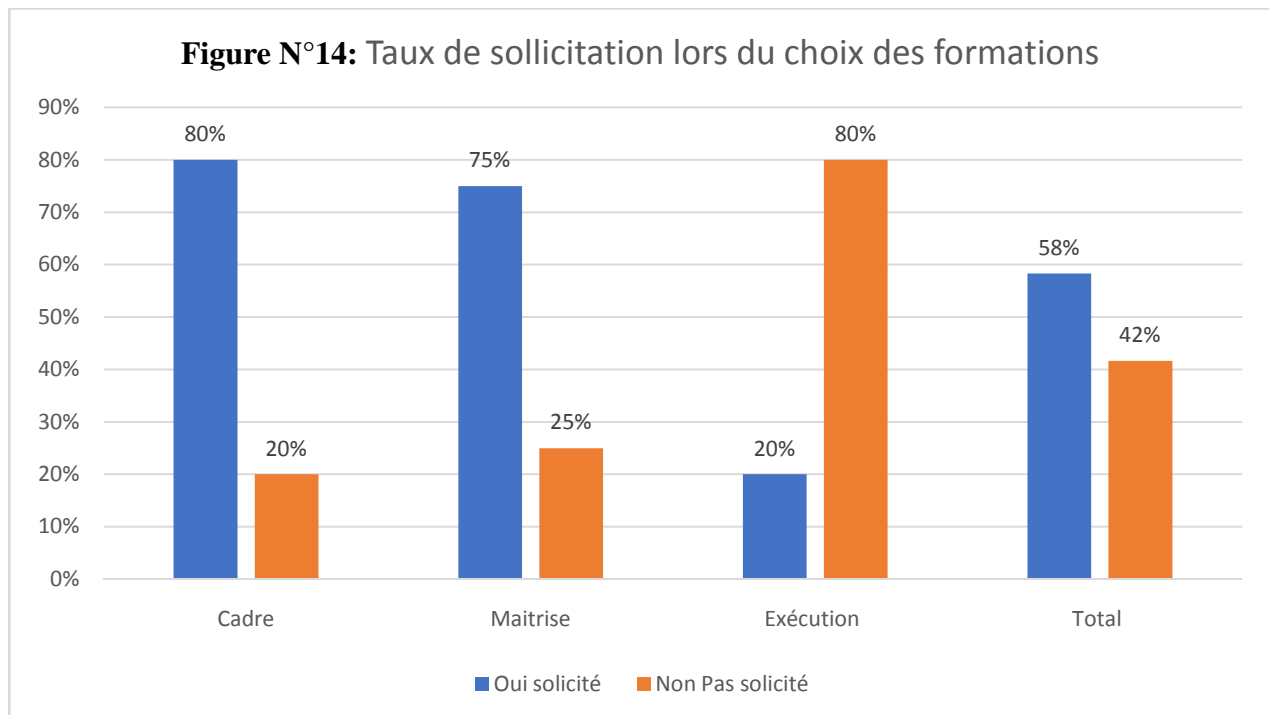
La responsable de la formation nous a confirmé que la quasi-totalité des employés de l'ENIEM ont suivie au moins une formation dans leurs carrières (le taux exact n'est pas communiqué).

Question N°02 : Cette question vise à déterminer si les employés sont sollicités lors de la première mouture pour l'élaboration du plan annuel de la formation

Tableau N° 12 : Est-ce que vous êtes sollicité lors du choix des formations ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Oui je suis sollicité	80%	75%	20%	58%
Non je ne suis Pas sollicité	20%	25%	80%	42%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Nos même



Source : Nous même

Constat :

À l'exception des employés de la catégorie exécution qui ne sont pas sollicités lors de choix de formations, le taux de sollicitude des catégories reste considérable.

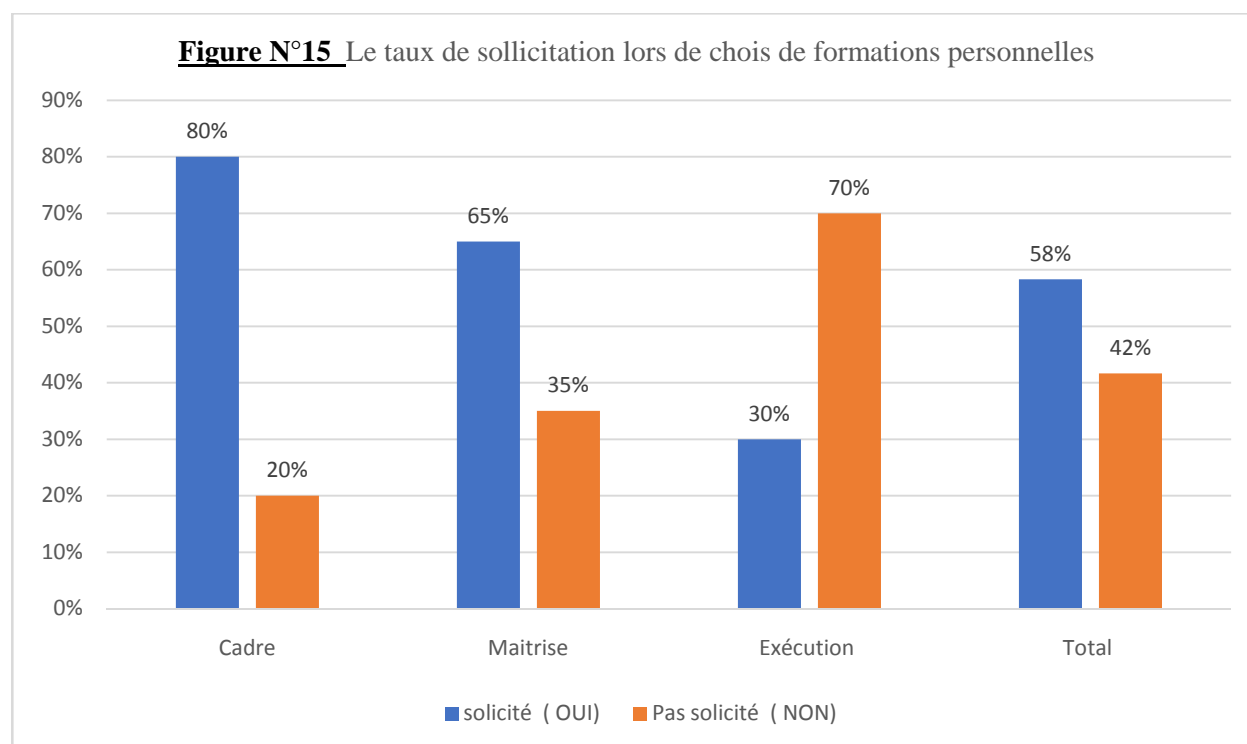
Comme expliqué au chapitre 02 la catégorie exécution n'interviens pas dans le processus de production et n'a aucun impacte dessus, elle est composé majoritairement de femmes de ménage et d'agents de sécurité.

Question N°03 : Cette question vise à déterminer si les employés sont sollicités lors de choix de la formation qui les concerne

Tableau N°13 : Est-ce que vous êtes sollicité lors du choix de formations qui vous concerne ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
(OUI) je suis sollicité	80%	65%	30%	58%
(NON) je ne suis Pas sollicité	20%	35%	70%	42%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Nous Même



Source : Nous même

Constat :

Sur les 70 personnes qui ont répondu à ce questionnaire **58% sont sollicité** lors du choix de formation qui les concerne, le graphe démontre que le processus de formation est respecté à ce niveau et que les employés élaborent des **fiches d'inscription de besoins** en formations qui comptent suivre.

Potentiellement les cadres sont sollicités à un taux de 80% compte tenu que cette catégorie d'employés bénéficie d'un programme de formation à la carte

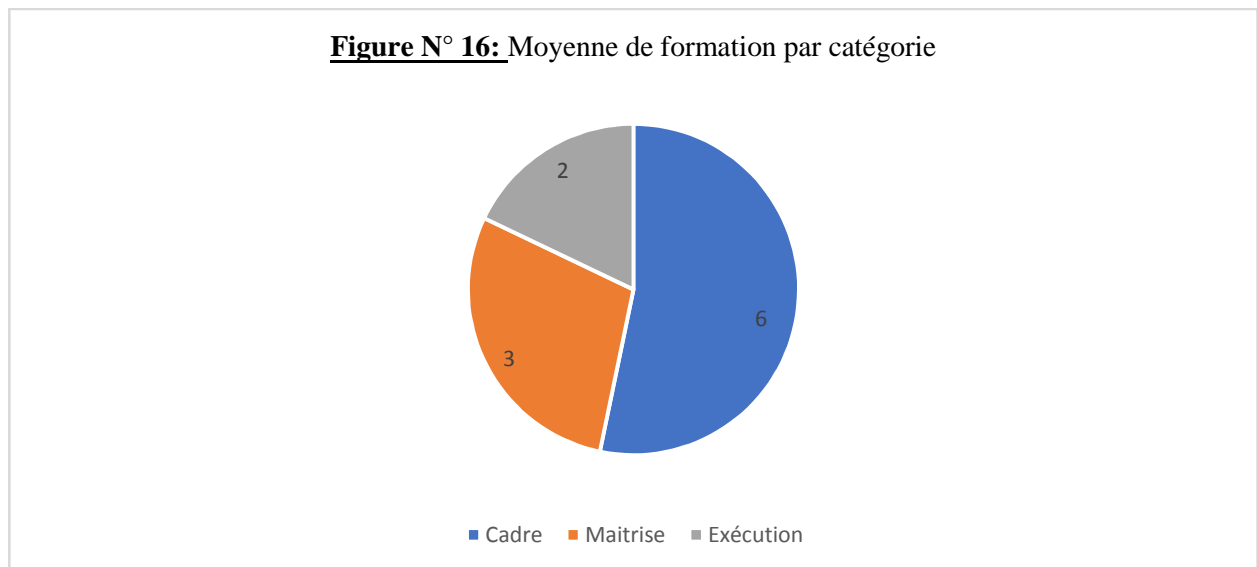
Question N°04 : cette question a pour but de dresser une image sur le nombre moyen de formations que les employés en suivie durant leurs carrières à l'ENEM.

Tableau N° 14 : Quel est le nombre de formation avez-vous suivie durant ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Moyenne
Moyenne de formation par catégorie	6	3	2	4

Source : Nous même

Figure N° 16: Moyenne de formation par catégorie



Source : Nous même

Constat :

Sur les 70 personnes qui ont répondues à ce questionnaire le nombre moyen de formation suivie est de 4 formations.

- Pour les cadres : une moyenne de 06 formations, pour les 20 personnes qui ont répondu nous avons constaté un maximum 20 formations pour un cadre Agé de 51 ans avec 12 années d'expérience.
- Pour la catégorie Exécution qu'est la pièce maitresse dans la chaine de production sa population est caractérisée par une moyenne d'âge de 42 ans avec expérience moyenne de 13 ans le nombre moyen de 03 formation pour toute une carrière reste insuffisant compte tenus des progrès technologique acquis par les concourant direct

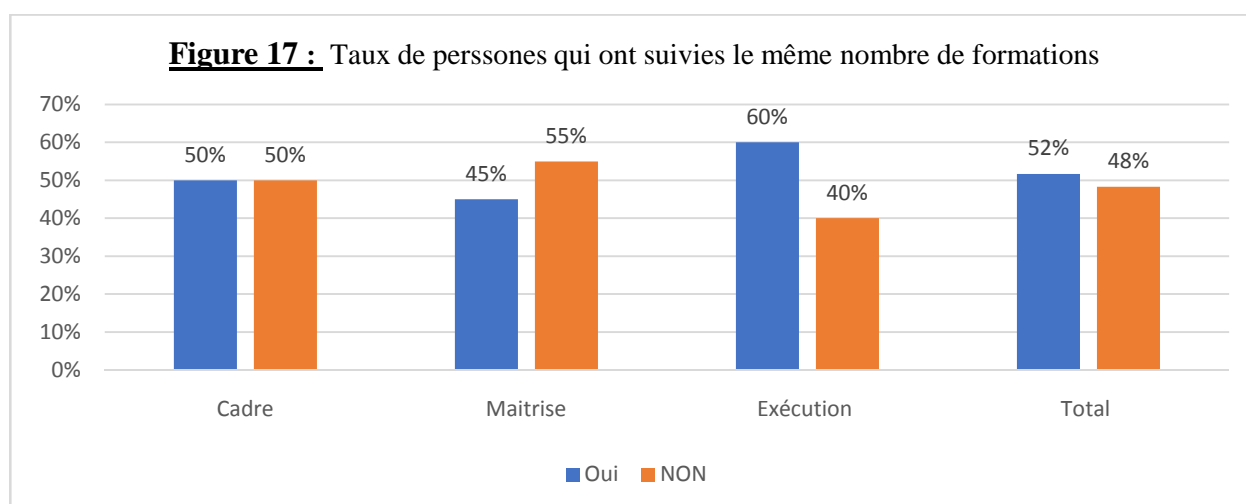
dans cette filière, la responsable formation nous a confirmé que ce manque est compensé par des formations internes assuré par les propres agents de l'ENIEM

Question N°05 : Cette question à pour bute de voir si les employés en suivie le même types de formations durant leurs carrières et en savoir les raisons.

Tableau N° 15 Avez-vous suivie le même type de formation durant votre carrière ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Oui j'ai suivi les mêmes types de formations	50%	45%	60%	52%
Non je n'ai pas suivi les mêmes types de formations	50%	55%	40%	48%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : nous même



Source : Nous même

Constat :

Sur les 70 personnes qui ont répondues à ce questionnaire 52% ont suivi le même type de formation durant leurs carrières, cette action s'inscrit pour la plus par dans le cadre de recyclage et d'amélioration de compétences.

Pour la catégorie exécution après une évaluation à froid sanctionnée par des résultats non concluant alors l'agent est reprogrammé une deuxième fois.

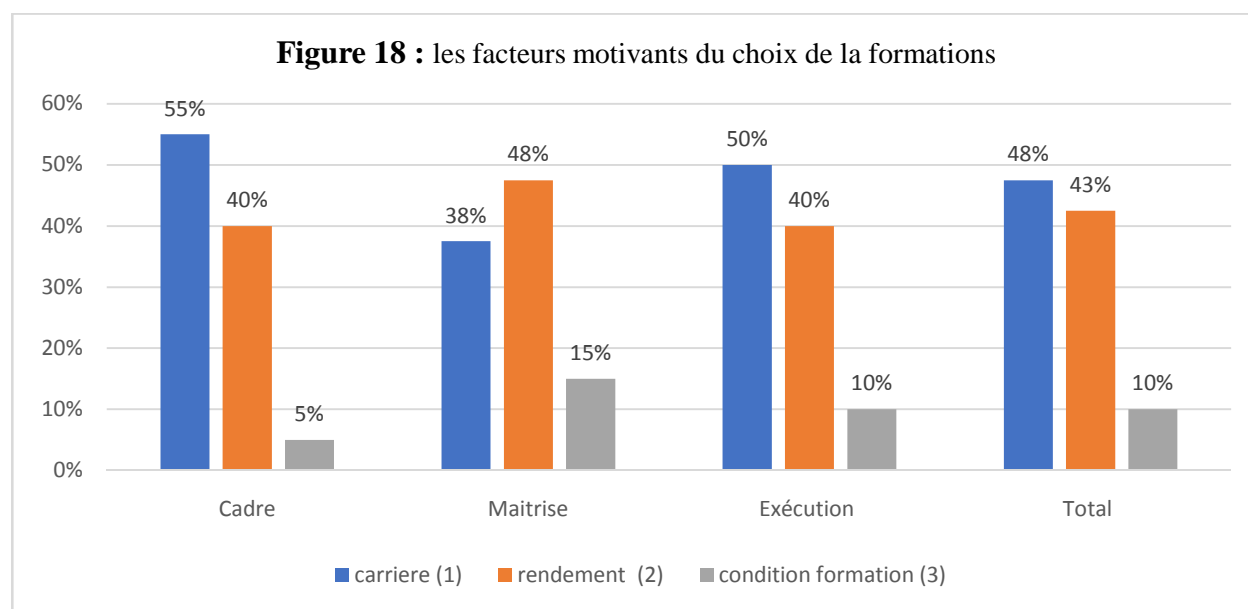
Pour la catégorie exécution, le nombre de formations est limité, donc pour un souci de conformité à la procédure et à la réglementation, les agents sont envoyés pour des formations similaires de courte durée et plusieurs fois, ses formations sont limitées aux secourisme, manipulation de produits chimique et détergents pour les femmes de ménages, et soulèvement des poids, plan d'intervention d'urgence pour les agents de sécurité.

Question N°06 : Comme complément à la question N°03 du questionnaire, cette question vient pour montrer les raisons qui ont motivés les employés à proposer et choisir des formations qu'ils jugent adéquates.

Tableau N° 16 Qu'est ce qui a motivé votre choix de formation ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
La carrière	55%	38%	50%	48%
Le rendement	40%	48%	40%	43%
Les conditions de la formation	5%	15%	10%	10%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Nous même



Source : Nous même

Constat :

Sur les 70 personnes qui ont répondues à ce questionnaire 48% ont proposé lors de préparation de leurs fiches d'identification de besoins des formations, pour valoriser leurs carrières professionnelles.

Et 10% ont proposé des formations pour les conditions de déroulements de ses dernière (prise en charge, hôtel, déplacement, logue durée loin du poste de travail, Etc....)

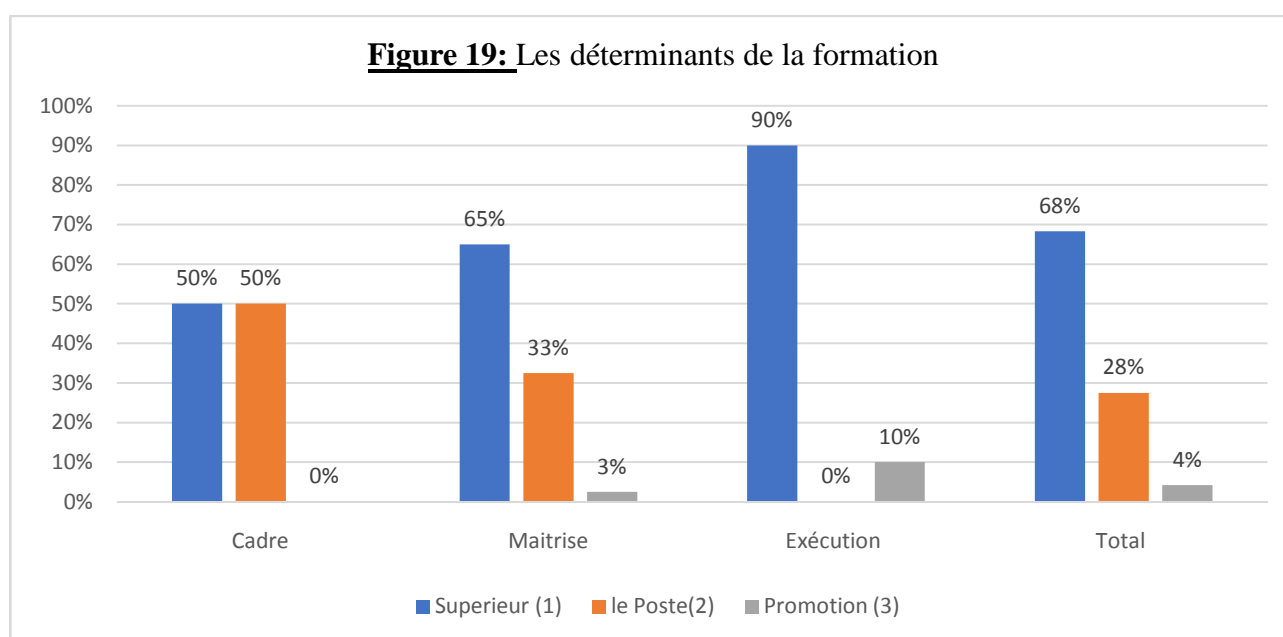
Donc **58% des employés** de notre échantillon demande à suivre des formations pas pour leurs adéquations au besoin de l'entreprise ni pour se conformer aux objectifs que l'entreprise doit atteindre mais juste pour un confort personnel.

Question N°07 : Comme suite à la question N°06 du questionnaire, cette question vient pour montrer si les choix de formation exprimés par les employés sont respectés, ou d'autres formations leurs sont imposées.

Tableau N° 17 : Qui a choisi votre formation ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Votre Supérieur	50%	65%	90%	68%
Le Poste	50%	33%	0%	28%
Une Promotion	0%	3%	10%	4%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Nous même



Source : Nous même

Constat :

Le schéma N°07 nous montre que **68%** des formation que les employés vont suivre leurs **sont imposées** par leurs supérieurs et **28%** par le poste qu'ils occupent.

Finalement les fiches de besoins en formations renseignées par les employés ne sont pas respectées, sur les 58% des employé qui ont demandés des formations pour promouvoir leurs carrières on constate que 04% des bénéficière.

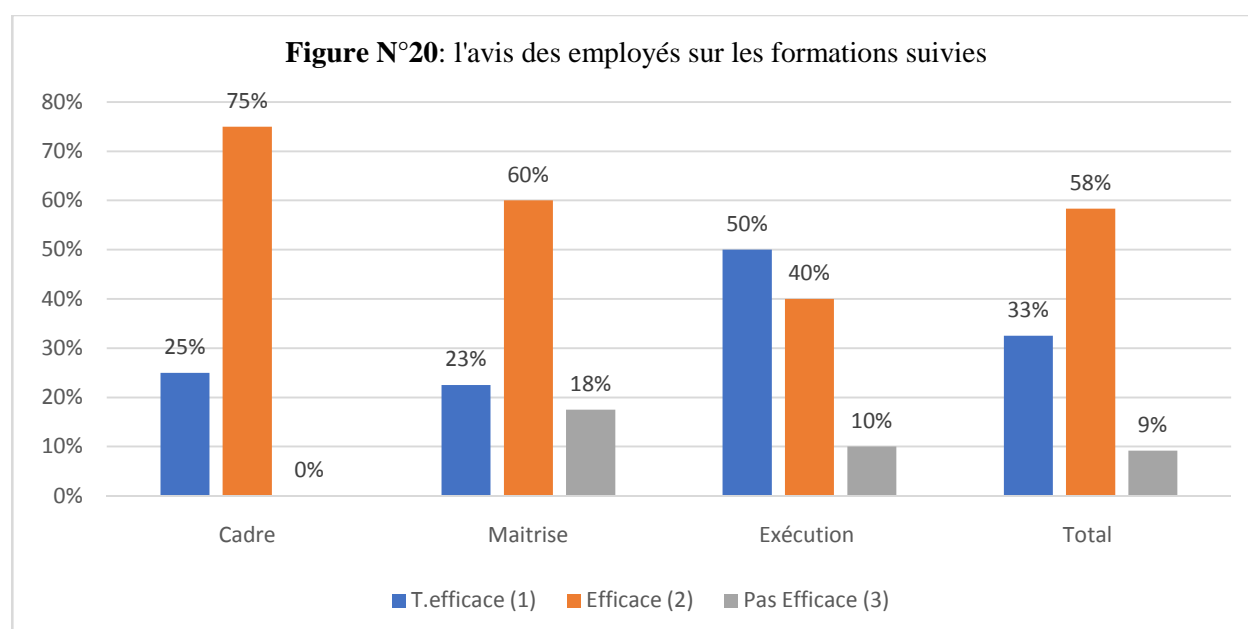
Les opportunités de promotion sont très minimes à l'ENIEM et encore moins de formation consacrée dans contexte, une gestion prévisionnelle des compétences s'impose

Question N°08 : Cette question a pour but de mettre en évidence l'avis des employés sur le programme de formations qu'ils ont suivies.

Tableau N°18 : Comment trouvez-vous le programme de formation que vous avez suivie ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Très efficace (1)	25%	23%	50%	33%
Efficace (2)	75%	60%	40%	58%
Pas Efficace (3)	0%	18%	10%	9%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : nous-mêmes



Source : Nous même

Constat :

Ce qui attire notre attention dans cette figure c'est que 18% des employés de la catégorie maitrise jugent que le programme de formation suivis n'est pas efficace,

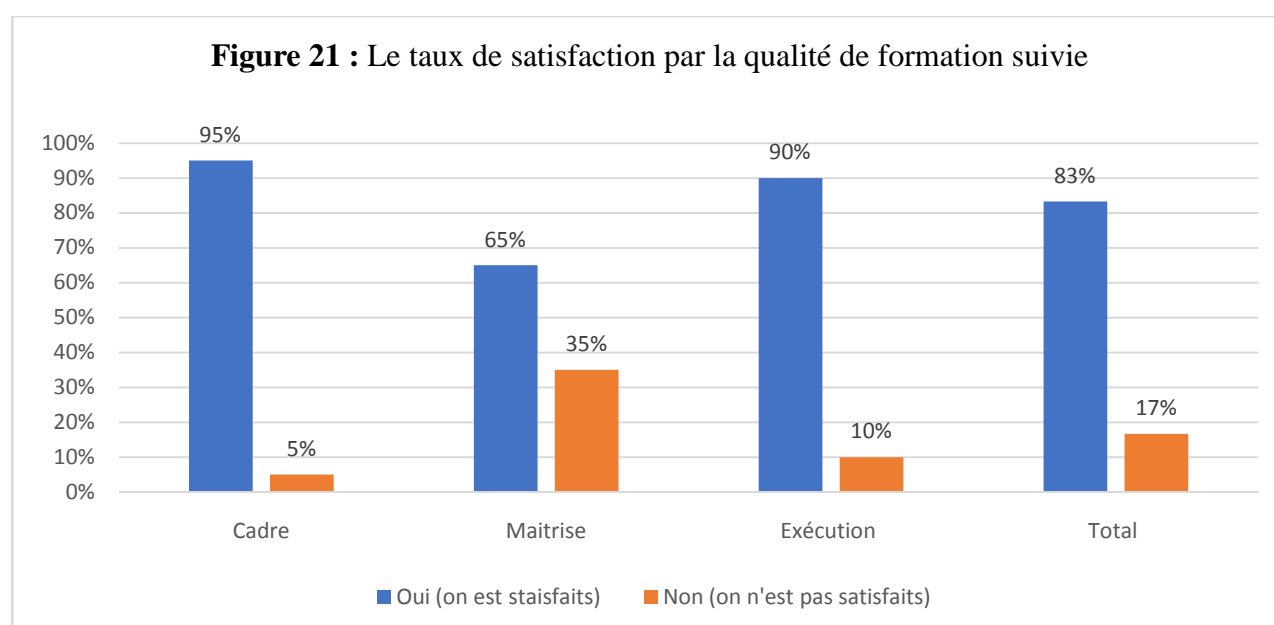
Après avoir demandé les raisons, quelques employés nous ont fait savoir qu'ils sont appelés à refaire le même type de formation plusieurs fois, comme illustrée à la **figure N°06** (45% des employés de cette catégorie ont suivi le même type de formation), et malgré que les résultats de l'évaluation à froid ne sont pas concluants les mêmes formations sont reconduites avec la même méthode et même programmes, sans aucune amélioration.

Question N°09 : Cette question a pour but de mettre en évidence la satisfaction des employés par la qualité de formation qu'ils ont suivies, la qualité de la formation se mesure, à ses effets rapportés à ses objectifs et aux attentes des employés de cette formation, les conditions de déroulement, la durée, la prise en charge, l'évaluation et les formateurs.

Tableau N°19 : Etes-vous satisfaits de la qualité de formations que vous avez suivie

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Oui je suis satisfais	95%	65%	90%	83%
Non je ne suis pas satisfait.	5%	35%	10%	17%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Nous même



Source : Nous même

Constat :

Sur la totalité des l'échantillon, 83% des employés sont satisfait de la qualité de formation qu'ont suivie, ce taux est impacté par la catégorie Cadre qui 95% des agents questionné affichent une satisfaction de la qualité de la formation compte tenue qu'il bénéficient d'un programme de formation à la carte.

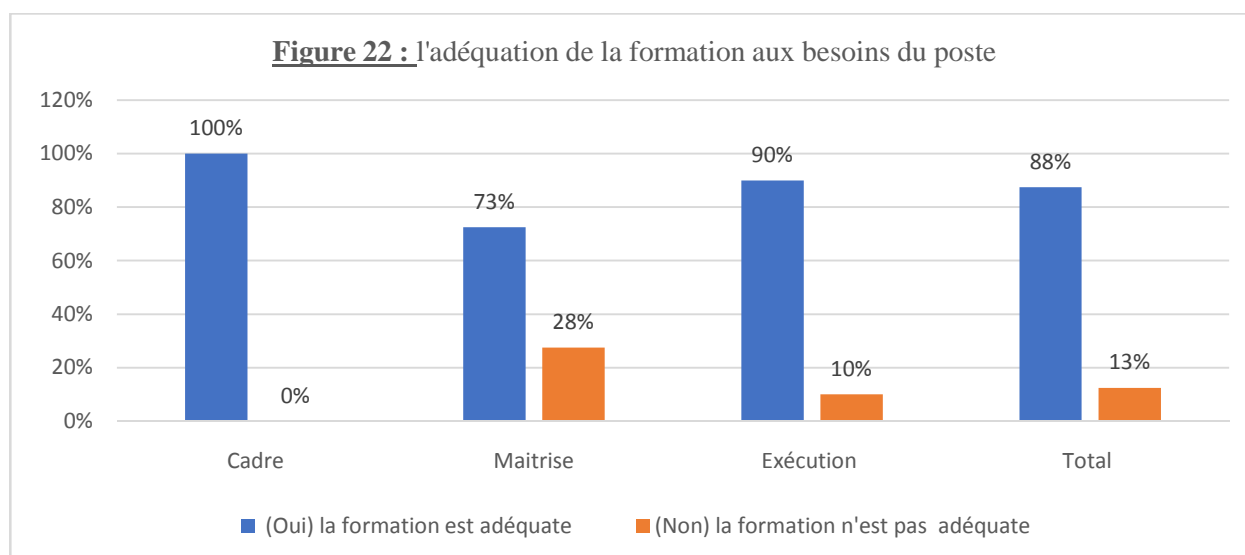
35% de la catégorie maitrise ne sont pas satisfait de la qualité de formation, comme il a été mentionné à la **figure (N°07)**, 38% des employés de cette catégorie demandent des formations pour promouvoir leurs carrières. Donc des formations qui vont à l'encontre de leurs souhaits sont considérées de mauvaise qualité.

Question N°10 : Cette question a pour but de mettre en évidence l'adéquation de la formation suivie au besoin du poste occupé, les informations recueillies compléteront les données de la question 07.

Tableau N° 20 : Est-ce que les formations que vous avez suivies sont adéquate aux besoins de votre poste ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
(Oui) elles sont adéquates	100%	73%	90%	88%
(Non) elles ne sont pas adéquates	0%	28%	10%	13%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Nous même



Source : Nous même

Constat :

88% des employées confirme que les formations suivies sont adéquates aux besoins de poste qu'ils occupent, se résultat est le fruit des formations imposées par les responsables et les exigences de postes.

Compte tenu que **68%**(Figure 8) des formations sont déterminées par les responsables et les poste, Cette **figure N°11** démontre que l'ENIEM accorde plus d'importance au rendement sur le poste et ce au détriment de la carrière de ses employés, autre que le rendement l'épanouissement et les motivations sont des objectifs à atteindre.

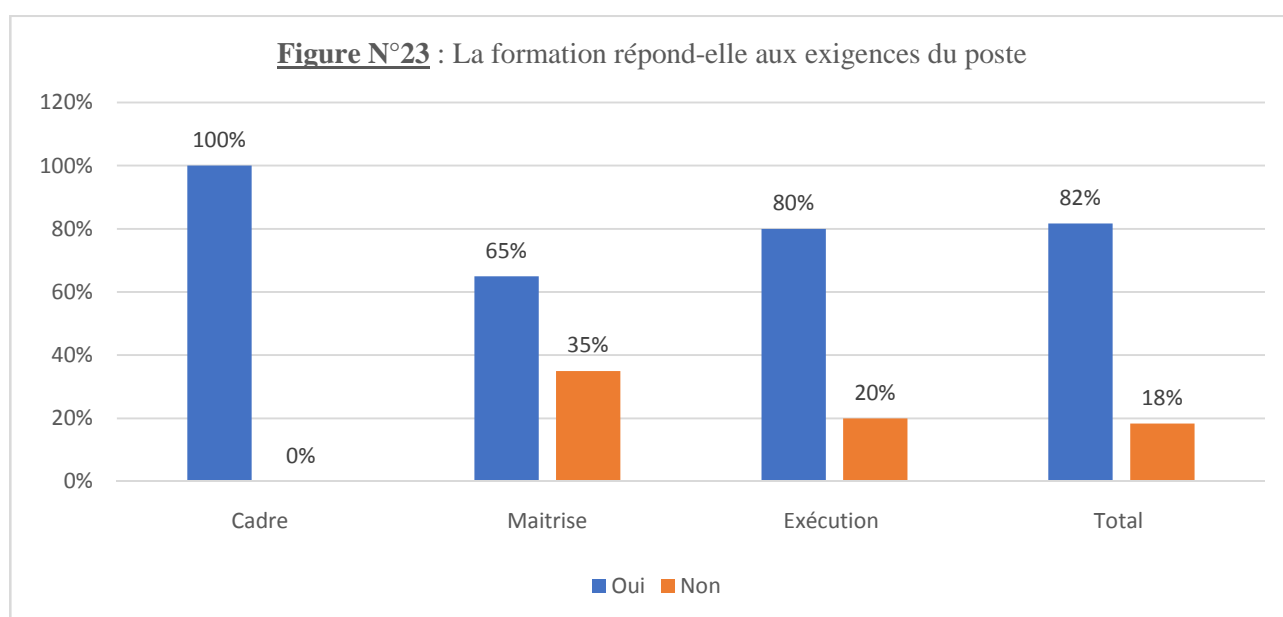
Cette adéquation est ressentie par rapport aux besoins du poste pas aux besoins globaux de l'entreprise car Les besoins de l'entreprise ne se limitent pas qu'au rendements sur le poste.

Question N°11 : Cette question a pour but de démontrer que les formations suivies répondent aux besoins du poste.

Tableau N°21 : Est-ce que les formations que vous avez suivies répond aux exigences de votre poste ?

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Oui elle répond	100%	65%	80%	82%
Non elle ne répond pas	0%	35%	20%	18%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Nous même



Source : Nous même

Constat :

Sur les 70 personnes qui ont répondues à notre questionnaire, 82 % jugent que les formations suivies sont adéquate aux besoins du poste qu'ils occupent mais 21 % considèrent que les formations suivies ne sont pas adéquates, et ce qui attire notre attention c'est que 35% des employés de catégorie exécution jugent que ces formations ne sont pas adéquates.

Après avoir interrogé verbalement les employés, nous avons constaté que cette adéquation exprimée est juste ressentie mais elle n'est pas tangible. Et pour les personnes qu'ont exprimé l'inadéquation de ces formations leur jugements était subjectif car cette réaction été suite au non-respect de leurs choix exprimés sur la fiche d'inscription des besoins.

Conclusion :

L'unité prestation de Service comme toute les unités de l'ENIEM bénéficie d'un budget conséquent chaque année pour assurer des formations pour ses effectifs, l'ENIEM compte toujours choisir des formations adéquates pour son personnel, mais en peut toujours en débattre sur cette adéquation comme à propos des attentes des employés de ces formations.

Considérant que l'échantillon ,Objet de notre étude est représentatif, nous avons constaté que malgré le nombre de formations que l'ENIEM propose chaque année pour ses employés et l'effort que fourni cette entreprise pour répondre aux exigences réglementaires et normatives et fin de se conformer à la loi, il demeure toujours une divergence entre les attentes des employés en terme de formation et la vision des responsables.

Les employé quand ils sont sollicités optent toujours pour des formations qui permettent de promouvoir leur carrière professionnelle, mais ses derniers se retrouvent suivre des formations que leurs supérieurs hiérarchiques ont choisis.

Plus que tout l'adéquation de la formation aux exigences du poste est le critère le plus fréquent lors du choix de formations.



Conclusion générale

Conclusion générale

Ce que nous avons pu mettre en relief dans ce travail, c'est que la formation est une variable de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des compétences et des performances, conditionne la productivité dans l'entreprise, maintient les salariés dans l'entreprise et booste leurs compétences. Donc des formations adéquates accroissent les performances de l'entreprise et contribuent à rendre les salariés compétents.

Les différents éléments définissant le type de formations que doivent suivre les employés doivent être établis selon des normes identiques pour les hommes et pour les femmes, les catégories et les critères de classification et de promotion professionnelle ainsi que les modes d'évolution des emplois, en tenant compte notamment de son adéquation aux besoins de l'entreprise.

Pour un même poste, à niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté égale, devrait correspondre un type et nombre identique pour l'ensemble des employés. C'est le respect du droit de travail, qui considère « que chaque travailleur ouvre droit à la formation professionnelle » et des exigences définies par les conventions collectives qui prévoient obligatoirement un nombre de **formation** minimale établie en fonction de chaque catégorie d'emploi ou de compétence.

De ce fait, la désignation de la formation est encadrée par la loi, la convention collective et les accords atypiques, en respectant les minimaux légaux, conventionnels, les principes d'ordre public et de non-discrimination (notamment raciale ou syndicale).

Une formation adéquate ne peut cependant être que celle établie par l'Etat ni celle prévue par les conventions ou accords collectifs dont dépend l'entreprise, mais elle doit respecter les objectifs en termes de compétences et d'emplois fixés au préalable par l'entreprise.

Les conventions collectives indiquent un minimum de formations correspondant à chaque catégorie d'employés, et servant ainsi comme cadre de référence à la négociation collective qu'adoptent les entreprises pour élaborer leur plan de formation, mais ce dernier est établi principalement à partir d'une classification fondée sur les compétences acquises sur l'emploi occupé et les futures postes à prévoir. Des formations proposées par les supérieurs hiérarchiques et Des fiches de vœux remplies par chacun des employés, avec des garanties de

formation à respecter. Donc, pour bâtir un plan de formation adéquat aux besoins de l'entreprise, il est essentiel de faire :

- une description d'emploi, référentiel de compétences ;
- une évaluation des emplois et des compétences ;
- définir les futures postes à prévoir par l'entreprise ;

Pour finalisé notre travail de recherche l'entreprise ENEIM élabore chaque année un plan de formation ou toutes les unités inscrivent et trouvent leurs parts pour se conformer aux impératifs réglementaires et a la convention collective ,ce qui confirme notre hypothèse dite que ; l'ENEIM cherche dans son plan de formation de répondre aux obligations réglementaires et se confirmer a la loi .

L'exécution de ce plan épargne l'entreprise d'éventuelle pénalités et apaise la syndicat, mais au-delà de cette démarche et des fonds alloués pour sa mise en œuvre, l'ENEIM cherche toujours à satisfaire l'équation d'adéquation de la formation choisie aux besoins globaux de l'entreprise , notre enquête nous a conduit vers un résultat d'adéquation ressentie à hauteur de 35% Par rapport aux besoins de poste occupés ,que nous jugeons comme un manque a gagner pour l'ENEIM .

Pour atteindre une adéquation des formations choisies aux besoins globaux de cette dernière ,en améliorant son processus du choix de formation en considérant plus les carrières des employés , et accorder un plus d'écoute aux besoins en formation exprimés par ces derniers ,mais par-dessus tout la mise en place d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettra de remédier à cet écart d'adéquation de la formation aux besoins de l'entreprise.

Recommandations :

Enfin, dans le cadre de notre étude il serait judicieux que l'ENIEM met en place d'une part un plan de gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC) pour avoir une vision à long termes qui permettra le développement des compétences existantes et prévoir de futures postes pour lui permettre de s'adapter aux actuels et futures changements de l'environnement économiques .

Et d'une autre de multiplier les actions de sensibilisation dans les rangs des employés pour leurs faire comprendre les objectifs que l'entreprise compte atteindre et les faire adhérer à ces derniers, d'inciter d'avantage les employés à converger leurs choix de formations avec la trajectoire d'objectifs tracée par les décideurs de l'entreprise afin d'atteindre une adéquation maximal entre les formation choisie et les besoins de l'entreprise .



Bibliographies

Bibliographies

OUVRAGES :

1. Anne Dietrich et Frédérique Pigeyre « la gestion des ressources humaines », la découverte,2005,
2. BELLANGE Christian: « guide pratique du manager de formation » ; Alger ; ESG ; 2012,.
3. Chloé GUILLOT-SOULEZ, « La Gestion des Ressources Humaines », Edition lexenso, Paris,2009
4. Christoph Christoph « l'ingénierie de la formation en entreprise », 2eme édition ,issue en 2009 Partie 02 ;
5. EBOTERF G.L, « ingénierie et l'évaluation de la formation, » édition organisation ; paris 1990,
6. Geneviève JOUVENEL et Bernard MASINGUE, « Les Évaluations d'une action de formation dans les services publics », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1995.
7. J.L. Faure, « développer les compétences par l'ingénierie de la formation » ,édition paris 2001
8. J.P. Citeau, « manager la formation »7 èm édition, liaisons paris 2009 ;
9. Jacques SOYER, « organisation et système de formation », édition organisation, paris , 1998,
10. M. Doubet « construire un plan de formation » édition Dunod, France 2010,
- 11.NECIB Redjem, « Industrialisation et système éducatif Algérien , Office des publications universitaires », Alger,1986
12. PERITTI Jean Marie, « ressources humaines », 8ème édition, Paris, 2003-2004 ;
13. T. Ardouin, « ingénierie de la formation »,édition DUNOD, paris2013 ;

SITES INTERNET :

- 1- <https://www.isqualification.com/wp-content/uploads/2019/06/OPQCM-Reglement-interieur-OPQCM.pdf>
- 2- Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Qualification_professionnelle.
- 3- Le site du OPQF.
- 4- <https://www.mfep.gov.dz/wp-content/uploads/Bilan-2020-FR.pdf>
- 5- www ;m ;boutique ,afnor, org.

Bibliographies

MEMOIRES :

- 1- HAMOUR Nora (le rôle de la formation professionnelle dans le développement des régions rurales), mémoire master , de l'université bejaia, (2014)
- 2- Lamia GUENOUN (l'évaluation et suivi d'un plan de formation), mémoire master ;UMMTO(2017) .

AUTRES DOCUMENTS :

1. Code de Travail Algérien Chapitre 05, Article .57 Aléna 02
2. ENIEM manuel de formation
3. LOI N°71-575 de 16 juillet 1971 portant sur la formation professionnelle continue.
4. LOI N° 83-8 de 07 janvier 1983 relative à la répartition de compétences.
5. LOI N° 83-1313 de 20 décembre 1993 relative à la loi de travail, emplois et formation professionnel
6. Les « accords » de Grenelle sont le résultat d'une négociation collective, menée à l'initiative du gouvernement en mai 1968, avec les représentants des syndicats de salariés et ceux des organisations patronales. Bien qu'aucune des parties ne l'ait paraphé, ni reconnu comme tel, les principales mesures de cet « accord » seront tout de même mises en application, par le gouvernement de Georges Pompidou.
7. Journal officiel n°43 du 10 octobre 1990.
8. Journal officiel n°84 du 13 Novembre 1998.



Annexes

Annexe 01 : Fiche d'identification des besoins en formation

	Fiche d'identification des besoins en formation	Doc N° : Etabli le : Structure :
--	-------------------------------------------------	----------------------------------------

(A renseigner par le responsable ayant exprimé le besoin en formation)

1- Intitulé de l'action de formation :

2- Raisons qui motivent cette demande de formation :

.....
.....

3- Nombre d'agent à former par poste de travail :

4- Objectif de la formation : (les agents doivent être capables de quoi faire à l'issue de formation)

.....
.....

5- Types de la formation :

- Séminaires
- Formation spécifique
- Perfectionnement
- Formation sur le tas
- Formation spécialisée

6- Le personnel concerné :

N°	Noms et prénoms	Fonction
01		
02		
03		
04		

7- Programme de formation proposé :

.....
.....
.....
.....

8- Durée estimée de la formation :

9- Lieu de déroulement:

Responsable Hiérarchique Direct	Responsable Hiérarchique N+1
Nom :	Nom :
Prénom :	Prénom :
Fonction :	Fonction :
Signature	Signature

ANNEXE N°02 : Projet du Plan de Formation RH 2080.

02	<p>6-2-2 Validation du plan de formation :</p> <p>Le DRH soumet le projet du plan de formation à l'approbation et validation du PDG</p> <p>il est communiqué au comité de participation pour avis consultatif conformément aux dispositions de la convention collective en vigueur</p>
03	<p>6-2-3 Achat service formation</p> <p>L'activité de l'achat de service formation est régie par la procédure d'achat de service en vigueur.</p> <p>Après sélection d'un organisme de formation, la DRH ou la structure RH opérationnelle informe l'ensemble des organismes consultés et convient avec les organismes retenus des plannings des formations.</p> <p>La DRH et la structure RH opérationnelle établissent une convention de formation qu'elles signeront avec l'organisme formateur retenu. cette convention portera sur les modalités d'organisation et de réalisation de la formation</p>
04	<p>6-2-4 réalisation du plan de formation</p> <p>6-2-4-1 Exécution du PF:</p> <p>La DRH en collaboration avec la structure RH veillent à la préparation des moyens pédagogiques nécessaires pour la réalisation de la formation et convoque le personnel désigné pour la formation dans le cas où la formation est réalisée en externe, elles procèdent à l'inscription de l'agent concerné par la formation et veillent aux moyens mis à sa disposition.</p> <p>◆ La Formation Interne :</p> <p>La formation interne doit être assurée par un formateur qui sera choisi dans la short-List des formateurs internes de l'entreprise et désigné par une décision de formateur interne établie par la DRH.</p> <p>la formation interne est conçue et réalisée par l'entreprise avec ses propres ressources (formateurs internes, moyens pédagogiques, équipement, locaux, continu pédagogiques). Toutefois, lorsqu'elle</p>

compote un enseignement pratique, la formation peut être dispensée sur les lieux de production (postes de travail habituels, ateliers).

la formation interne et réalisée et pilotée par la structure opérationnelle

◆ **.La formation sur le Tas :**

Les formations sur le tas peuvent être décidées par l'employeur. Elles sont réalisées par la structure RH opérationnelle, en vue d'acquérir des compétences nécessaires et réalisables pour occuper un emploi donné. la structure RH opérationnelle transmet la proposition de la mise en formation sur le tas à la DRH. cette dernière étudie la proposition et donne l'accord pour établissement de la décision de la mise en formation sur le tas.

La période de la formation sur le tas peut s'étaler jusqu'à six (06) mois, selon la nature des compétences requises.

◆ **les actions de sensibilisation :**

Les actions de sensibilisation sont assurés par les assistants Hygiène et sécurité et / ou les assistants qualité et environnement en collaboration avec la structure RH opérationnelle

- **Nouvel embauché:** dès son recrutement, ce dernier est sensibilisé au même titre que le personnel permanent sur les aspects environnementaux et sur les prescriptions en matière QHSE.

- **Sous-traitant:** dès l'engagement d'un sous-traitant, ce dernier est sensibilisé sur la démarche environnementale, les aspects et impacts environnementaux, les différentes nuisances éventuelles identifiées au préalable et les situations d'urgences. le concernant

◆ **La formation ponctuelle :** Elle est réalisée par la structure opérationnelle après accord préalable de la DRH.

La formation ponctuelle aura lieu:

- après accord du Directeur des Ressources Humaines;
- sur demande de la structure RH, en précisant;
- l'identité et la fonction de l'agent concerné;

- la nature de la formation;
- le thème proposé;
- la durée et le coût de la formation;
- l'organisme formateur;
- le lieu de la formation;
- l'objet ayant motivé la demande de formation.

Le Directeur des Ressources Humaines:

- a- étudie les raisons ayant motivé la demande;
- b- s'assure que la formation présente un intérêt certain pour l'entreprise;
- c- vérifie si la fonction du ou des agents proposés est en liaison avec la formation demandée;
- e- vérifie si l'organisme formateur présente toutes les capacités nécessaires au bon déroulement de la formation.

Deux cas peuvent se présenter

-Avis favorable : le DRH notifie à la structure RH opérationnelle le motif du rejet.

- Avis défavorable: le DRH:

1- étudier la possibilité d'élargir l'action de formation aux autres structures de l'entreprise;

2- notifie son accord à la structure RH opérationnelle, pour la concrétisation de l'action de formation (inscription au niveau des organismes de formation).

6-2-4-2 suivi du PF :

- **Suivi de la réalisation du plan de formation :**

Le suivi concernant la réalisation du PF est effectué d'une façon systématique par la structure RH opérationnelle sur la base de canevas relatif au suivi du PF qui est transmis trimestriellement à la DRH pour analyse et synthèse.

- **Suivi des agents prévus pour la formation :**

Pendant le déroulement de la formation, un suivi régulier est exigé par la DRH et la structure opérationnelle, leur permettant :

- ✓ de contrôler la discipline du personnel maison formation selon

une fiche de présence ;

- ✓ veiller à la mise en œuvre du programme de formation ;
- ✓ vérifier les résultats pédagogiques obtenus par les agents mis en formation.
- ✓ Contrôler périodiquement sur le terrain le déroulement de la formation au moins une fois par mois (dans le cas d'une formation de moyenne longue durée).

A l'issue de la formation, une attestation de formation et un relevé de notes obtenu doivent être transmis aux participants durant le cycle de formation par l'organisme formateur de la DRH une copie de ces documents et verser dans les dossiers administratifs des agents concernés.

Quant à la formation en interne d'informations sur le talent et les actions de sensibilisation réalisé par la direction opérationnelle des attestations de formation du personnel formé établi par cette dernière.

En ce qui concerne les actions de sensibilisation des séances de sensibilisation le personnel et Marge une fiche de présence servant enregistrement quand on suivi il est assuré par la structure opérationnel qui archives l'original de la piscine est transmis une copie à la page pour information.

Les informations consignées dans la fiche sont : contenu des formations, horaires, émargement des personnes présentes

6-2-5 Évaluation de la formation:

l'évaluation de la formation à pour but de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place pour les collaborateurs et les écarts entre les objectifs et les objectifs fixés par la formation et les résultats effectivement obtenus et de s'assurer de la patience et de la rentabilité des actions de formation au niveau de l'entreprise elle existe deux types d'évaluation :

6-2-5-1l'évaluation à chaud :

Elle se fera à l'issue de la formation par les participants sinon une

fiche d'évaluation à chaud et ce pour mesurer de la satisfaction à la pour but de :

- Donner aux participants l'occasion de faire la synthèse de ce qui a été traité durant la formation ;
- Exprimer leur avis quant à la pertinence et l'efficacité de l'acte pédagogique ;
- Recueillir des suggestions quant à l'amélioration des objectifs, du continue... etc.

Après l'évaluation à chaud de la formation, la DRH ou la structure RH opérationnelle doivent procéder à l'analyse de toutes les fiches d'évaluation renseignées par les participants et établir une synthèse de cette évaluation.

6-2-5-2 l'évaluation à froid :

Après quelques mois de déroulement de l'action de formation, il est nécessaire de mesurer son impact en situation professionnelle et plus précisément, sa valeur ajoutée pour le salarié et pour l'entreprise.

Elle est réalisée par le responsable hiérarchique de l'agent formé à l'aide de la fiche d'évaluation à froid suivant les périodes suivantes :

- un (01) mois pour les agents d'exécution ;
- Deux (02) mois pour les agents de maîtrise ;
- Trois (03) mois pour les agents cadres et cadres supérieurs

Le responsable hiérarchique de l'agent formé est tenu de renvoyer cette fiche, dûment signées et renseignée, à la structure opérationnelle.

Un bilan annuel de formation est établi par la structure RH opérationnelle et transmis à la Direction des Ressources Humaines pour consolidation et synthèse.

6-2-6 Evaluation des fournisseurs :

Evaluation des fournisseurs de formation se fait annuellement par la DRH et la structure RH opérationnelle, sur la base de la fiche d'identification du fournisseur et de la fiche d'évaluation du

	<p>fournisseur.</p> <p>l'organisme de formation ayant obtenu une note supérieure à 55/100 points sera maintenu dans la short liste des fournisseurs de l'entreprise et celui ayant obtenu une note inférieure à 55/100 points sera exclu de cette liste.</p> <p>la DRH et la structure RH opérationnelle procèdent à la mise à jour des listes des fournisseurs internes et externes.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANNEXE N°03 : l organigramme d'élaboration d'un plan de formation

ENIEM		Procédure de formation et de sensibilisation		Version :
				Code :
				Page :
N°	Responsable	Eléments d'entrée	Activités	Elément de sortie
01	-DRH - la structure RH opérationnelle. - les pilotes des processus.	-stratégie de l'entreprise - les objectifs de l'entreprise. - les besoins en formation exprimés. - le budget alloué. -les effectifs à former	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Elaboration du plan de formation</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	Projet de plan de formation.
02	-DRH - POG	- Projet de plan de formation	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Validation du plan de formation</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	Plan de formation annuel ou pluriannuel
03	-DRH - la structure RH opérationnelle	- plan de formation valide - fiche technique de la formation. - Cahier des charges. - Liste des fournisseurs formation.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Achat service formation -Prospection - consultation</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	-Organisme de formation sélectionné. -convention de formation signée. - planning de formation.
04	-DRH - la structure RH opérationnelle	- Organisme de formation sélectionné ou formateur désigné. -convention de formation signée ou décision établie. -Planning de formation -convocation de formation	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Réalisation du plan de formation</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	-Action de formation réalisée. - fiche de présence. - attestation de formation, certificat ou diplôme.
05	-DRH - la structure RH opérationnelle	- fiche d'évaluation à chaud. - fiche synthèse d'évaluation à chaud. - fiche d'évaluation à froid	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Evaluation de la formation</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	-Action de formation évaluée. - bilan de formation semestriel et annuel
06	-DRH -la structure RH opérationnelle	- fiche d'évaluation fournisseurs. - fiche d'identification fournisseurs.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Evaluation des fournisseurs.</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	-fiche d'évaluation fournisseurs externes renseignée - fiche d'évaluation fournisseurs internes renseignée - liste des fournisseurs interne mise à jour.

Annexe 04 : l'article relatif à la taxe sur la formation professionnelle.

Article 55 :

Les organismes employeurs à l'exclusion des institutions et administrations publiques sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 0,5 % de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

À défaut, ces organismes employeurs, sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue constitué par la différence entre le taux légal de 0,5 % et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle continue dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

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 dictée par la législation en vigueur. La taxe est recouvrée comme en matière de versement forfaitaire.

Annexe 05 : l'article relatif sur les modalités d'application de la taxe sur la formation professionnelle.

Article 1 : sont soumis à la taxe de formation professionnelle continue les organismes employeurs prévus par les décrets n° 82-298 et n° 82-299 du 4 septembre 1982 susvisés à l'exclusion des institutions et administration publique

Article 2 : la taxe ci-dessus citée est due lorsque les employeurs visés à l'article 2 du présent décret n'ont pas consacré un montant au moins égale à 0,5 % de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue

Article 3 : les montants dus au titre de la taxe susvisé sont déterminés selon l'effort consenti par les employeurs aux actions de formation professionnelle continue l'effort est apprécié en matière de formation professionnelle continue, d'après le volume-horaire consacré à la formation par catégorie socioprofessionnelle les quotités sont déterminés par les services chargés de la formation professionnelle territorialement compétent dans les limites de 0,5% de la masse salariale annuelle par la taxe relative à la formation professionnelle continue.

Les modalités de détermination des quotités sont fixées par arrêté du ministre chargé de la formation professionnelle de du 27 septembre fixant les modalités de détermination de la quotité due au titre de la taxe de formation professionnelle continue.

Article 4 : les services chargés de la formation professionnelle territorialement compétents délivrent au terme de chaque semestre aux organismes employeur une attestation justifiant d'efforts en matière de formation continue en double exemplaire dont les modèles sont fixées par arrêté du ministre chargé de la formation professionnelle retraçant les quantités retenue au titre de la période en cours un exemplaire d'attestation est déposé au moment du paiement auprès de la recette des impôts. à défaut cette taxe est acquittée au taux plein.

Article 5 : le recouvrement de la taxe de formation professionnelle continue obéit aux mêmes règles applicables en matière de versement forfaitaire.

Article 6 : les services compétents de l'administration fiscale sont chargés du recouvrement de la taxe.

Article 7 : le produit de la taxe de formation professionnelle continue est versée aux comptes d'affectation spéciale n 302 -90 intitulé "fond de promotion de la formation professionnelle continue "Institué par l'article 86 de la loi numéro 97 6 0 2 du 31 décembre 1997 susvisé.

Annexe 06 : l'article relatif a la norme de ISO9001(2015) relative a la formation professionnelle

L'article 7 : les connaissances organisationnelles :

En 7.1.6. La présente norme internationale traite de la nécessité de déterminer et de gérer les connaissances devant être tenues à jour par l'organisme pour assurer la mise en œuvre de ses processus et l'obtention de la conformité des produits des services.

Des exigences relatives à la gestion des connaissances ont été introduites dans le but de :

- a- Protéger mon organisme de toute perte de connaissance, par exemple du fait :
 - des départs et arrivées du personnel (turn-over) ;
 - d'une incapacité de à collecter et à partager les informations ;
- b- encourager l'organisme à acquérir des connaissances, par exemple par :
 - Retour expérience ;
 - Tutorat ;
 - Analyse comparative

Annexe 07 : les articles relatifs aux établissements de formation professionnelle.

Article 4: dans le cadre des dispositions légales et réglementaires, dans un cadre conventionnel, à la demande de l'État, des collectivités locales, des institutions chargées de l'emploi, des organismes employeurs ou de toute autre institution concernée par les questions liées à l'emploi ou à la formation:

- D'élaborer et d'étudier, en liaison avec les entreprises, les organismes et les organes concernés, notamment des unions professionnelles, les chambres de commerce et les commissions professionnelles spécialisées.
- Les spécialités, contenus et méthodes d'évaluation de la formation dispensées en entreprise afin d'en permettre l'homologation, la validation et la sanction.
- De mettre en œuvre, les mécanismes et dispositifs d'homologation de programmes et de validation des acquis professionnels et des formations concourants au développement et à la promotion de la Formation Continue.
- D'effectuer les prestations de services liés aux études de diagnostic et d'analyse des besoins de formation d'élaboration des plans de formation et d'engineering pédagogique.
- D'élaborer et proposer des plans type d'équipement de structures de formation permettant une réalisation en moindre coût.
- De mettre en place et gérer un système de communication et d'information en vue d'identifier et d'animer un réseau et compétences nationales et de capitaliser les expériences cumulées dans le domaine de la formation continue.
- De définir et d'organiser, en relation avec les organismes concernés et les organes du conseil national, consultatif de formation professionnelle la concertation en matière de la formation professionnelle, et son adéquation avec l'emploi aux niveaux local, régional et national.

Article 3: dans le cadre de ses missions, le CNEPD doit:

- Assister des organismes publics et des entreprises conformément à la réglementation en vigueur dans les actions de perfectionnement et de recyclage.
- Décret exécutif n° 01 419 du 20/12/2001 fixant les conditions de création, l'ouverture et le contrôle des établissements privés de formation professionnelle.

Annexe 08 : les articles relatifs à la formation Professionnelle dans la convention collective.

Article 87 : pour satisfaire ses besoins en main d'œuvre, l'entreprise doit assurer des formations de recyclage, de perfectionnement et de spécialisation à ses employés.

Article 88 : définit le choix de formation ainsi que l'élaboration du plan de formation.

Article 89 : Prévoit la formation comme une obligation pour tous les employés concernés.

Article 90 : prévoit la prise en charge de la formation (interne ou externe).

Article 91 : Prévoit la rémunération des employés durant la formation.

Article 92 : Prévoit le volume horaire accordé aux employés désireux de se former hors programme de l'entreprise.

Article 93 ; définit l'engagement de l'employé vers l'entreprise en cas de formation de longue durée.

Article 94 : l'exploitation dans la carrière professionnelle des résultats de l'évaluation des employés après leur formation

Article 95 : Prévoit le remboursement des frais occasionnés durant la période de formation.

Article 96 : Prévoit les indemnités accordées aux employés durant la période de formation.



Table de matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des Figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 01 : Formation dans le monde des entreprise ; genèse, formes et évolution	
Section 1 : Elément d’histoire	7
1.1. Evolution de la formation dans le temps.....	7
1.1.1. Avant 1971.....	8
1.1.2. La première période 1971-1975.....	9
1.1.3. La deuxième période : 1976-1982.....	10
1.1.4. La troisième période : 1983-1992.....	11
1.1.5. La quatrième période : 1993-2000.....	13
1.1.6. La formation aujourd’hui.....	19
Section 2 : les formes de la formation	22
1.1. Formation initiale.....	22
1.2. Formation professionnelle.....	22
1.3. Formation qualifiante.....	23
1.3.1. La formation présentielle en groupe.....	23
1.3.2. La formation présentielle Privée.....	23
1.4. La formation à distance en ligne (e-learning)	24
1.5. Formation en Blended-Learning	24
1.6. Formation certifiante	24
1.7. Formation diplômante.....	25
1.8. Formation continue.....	25
1.9. Formation Certificats de qualification professionnelle (CQP)	25
1.10. Formation Validation des acquis de l'expérience (VAE)	26
Section 3 : évolution et pratique en matière de formation en Algérie	27
3.1. Evolution de la formation professionnelle en Algérie.....	27
3.1.1. Apres l’indépendance.....	27
3.1.2. Le plan quinquennal 1980-1984.....	28
3.1.3. De 1985 à nos jours : la jonction de la formation et de l’enseignement professionnel.....	29
3.2. Les différents modes de formation professionnelle adoptés par les entreprises algériennes.....	30
Conclusion	31
Chapitre 02: Quel processus pour quelle adéquation ?	
Introduction	33
Section 1 : Le processus de formation	33
1 La définition d’un plan de formation.....	33
2 Le Contenu d’un plan de formation.....	34
3 Le besoin de formation dans une entreprise.....	34
3-1 La définition d’un besoin de formation.....	35
3-2 Les facteurs engendrant le besoins en formation.....	35
4 Les étapes d’élaboration d’un plan de formation.....	35
5 Les acteurs de la formation.....	37
6 Les référentiels de l’élaboration d’un plan de formation.....	38

Section 02 : L'adéquation de processus de formation aux besoins d'entreprises...	41
1. Les références normatives.....	41
1-1 Normes internationale ISO 100 15.....	41
1-2 Norme AFNOR X 50-755.....	43
2. L'adéquation de la formation au besoin.....	43
2-1 La définition de la GPEC.....	44
2-2 La GPEC et la formation	44
Conclusion	46
Chapitre 03 : Cas d'étude (l'ENIEM)	
Section 01 : aperçu général sur l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM)	48
1. Evolution objectifs et mission de l'ENIEM.....	48
1.1. Historique.....	48
1.2. Situation Géographique de l'ENIEM.....	49
1.3 Missions d'ENIEM.....	49
1.4. Objectifs d'ENIEM.....	50
2. L'organisation générale de L'ENIEM.....	51
2.1. L'unité de prestation technique (UPT)	51
2.1.1. La mission de l'unité de prestation technique (UPT)	52
3. La formation à l'ENIEM	53
3.1. La formation Professionnelle est prévue dans la convention collective	53
3.2. Le plan de formation à l'ENIEM.....	53
3.2.1 La procédure d'élaboration d'un plan de formation dans l'entreprise ENIEM.....	55
3.2.2. Le plan de formation 2019.....	56
3.2.3. La formation 2020.....	57
3.2.4. La formation 2021.....	58
3.2.5. La formation en 2022.....	59
3.2.6. La Part d'UPT en formation entre 2019-2022.....	61
4. La formation à l'ENIEM entre impératif et conformité.....	62
4-1. L'entreprise dans le cadre de l'impératif.....	62
4-1-1. Les dispositions réglementaires.....	62
4-1-2 Le Fond national du développement de l'apprentissage et de la Formation Continue (FNAC)	62
4-1-3 Les établissement de formation professionnelle et organisme de soutien sous tutelle de ministère de la formation et de l'enseignement professionnels.....	62
4-2 La norme ISO 9001.....	63
4-2-1 L'ENIEM et la certification de ISO 9001 (2015)	63
Section 2 : Eléments de méthodes (Elaboration d'un questionnaire)	64
01. La démarche entreprise dans cette enquête.....	64
1.1. Le choix de l'échantillon.....	64
1.2. Composition du questionnaire	66
1.3. Le type de question.....	66
02. Présentation des résultats.....	66
Conclusion	78
Conclusion générale	80
Annexes	
Bibliographies	
Table des matières	

Résumé

Pour assurer l'adéquation de la formation au besoin de l'entreprise ENIEM . l'entreprise nationale de l'industrie et d'électroménager élabore chaque année un plan de formation portant sur l'identification de besoins de formation, où chaque employé exprime son besoin en terme de formation professionnelle.

Après avoir réalisé notre enquête et analysé les résultats de cette dernière, nous avons constaté que le programme de formation professionnelle n'est pas adéquate au besoin de l'entreprise mais il répond aux exigences de poste, et pour se conformer aux impératifs réglementaires et à la convention collective.

Mots clés : L'adéquation de la formation, la formation professionnelle, plan de formation, l'identification de besoins.

Summary

To ensure the adequacy of training to the need of the company ENIEM . the national company of industry and household appliances develops each year a training plan on the identification of training needs, where each employee expresses his need in terms of professional training.

After conducting our survey and analyzing the results of the latter, we found that the vocational training program is not adequate to the need of the company but it meets the requirements of position, and to comply with regulatory requirements and the collective agreement.

Key words: Adequacy of training, professional training, training plan, identification of needs.