

**Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou**  
Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales

**Département : Sciences de Gestion**



*Mémoire de fin d'étude*  
*En vue de l'obtention d'un Master en sciences de gestion*  
*Option : Gestion des Ressources Humaines*

*Thème : Evaluation et suivi d'un plan de formation*  
*au sein de l'entreprise publique industrielle*  
*algérienne*

*Cas de : SONATRACH-FCP-ENI*

Réalisé par :

*M<sup>elle</sup> Lamia GUENOUN*

Dirigé par :

*M<sup>me</sup> HAMMOUTENE OURDIA*

Mémoire soutenu devant le jury :

*Présidente : M<sup>me</sup> OUHALAL Houria MMA/UMMTO*

*Rapporteur : M<sup>me</sup> HAMMOUTENE Ourdia MMA/UMMTO*

*Examinatrice : M<sup>me</sup> OUAMAR Sabria MMA/UMMTO*

**Année Universitaire : 2017-2018**

# Remerciements

*Je remercie tous les amis qui m'ont aidé à faire ce travail.*

*Je tiens à remercier vivement ma dévouée promoteur  
M<sup>me</sup> HAMMOUTENE pour son encadrement et sa  
contribution à travers sa disponibilité, et son effort fourni.  
Je remercie également l'ensemble des enseignants qui m'ont  
aidé durant ma formation. A tous mes amis du département  
sciences de gestion pour leur soutien.*

*Je remercie tous ceux qui croient au savoir.*

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à :*

- ☞ Toute la famille.*
- ☞ Tous les amis.*
- ☞ Toute la promotion 2016-2018.*

# Sommaire

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

## **Chapitre I : Les fondements théoriques de la formation professionnelle continue**

Introduction .....	5
Section 1 : La formation professionnelle continue.....	6
Section 2 La politique de formation .....	13
Section 3 : Plan de formation et la référentialisation .....	18
Conclusion.....	28

## **Chapitre II : Evaluation et suivi de la formation référence au cas de l'Algérie**

Introduction .....	29
Section 1 : Cadre conceptuel et théorique de l'évaluation .....	30
Section 2 Référentiels et indicateurs de l'évaluation et de suivi de la formation : .....	48
Conclusion.....	61

## **Chapitre III : Cadre pratiques de l'évaluation de la formation professionnelle continue cas de groupement : SONATRACH-FCP-ENI**

Introduction .....	62
Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'association SH-FCP-ENI...	63
Section 02 : Aperçu sur la formation au niveau de SH-FCP-ENI.....	79
Conclusion .....	103
Conclusion générale .....	104

Références bibliographiques

Annexes

## INTRODUCTION GENERALE

---

Dans un contexte d'incertitude économique, de marchés dynamiques et de clients de plus en plus exigeants en termes de qualité et prix, le souci majeur de toute entreprise est comment s'adapter à toutes ces mutations. Ceci ne concerne pas seulement les techniques de production ou le degré de performance de la technologie utilisée, mais aussi la qualité de sa ressource humaine, soit en termes de compétence, savoir-faire et de productivité.

En effet au cours des dernières années, les conditions économiques générales ont évolué radicalement, poussées entre autres par l'ouverture des marchés et le développement rapide des technologies.

En outre, les problèmes posés par l'automatisation et la tertiairisation de la production ainsi que la mondialisation de l'économie poussent à remettre en cause les modèles d'analyse utilisés. Ces considérations indiquent que nous entrons dans une économie du savoir, où les marchés, les produits, et les nouvelles formes d'organisation imposent la compétence. La nouvelle économie dont on parle de plus en plus est largement fondée sur l'innovation et les savoirs.

Face à ces évolutions, les transformations actuelles des systèmes de production et de la structure des emplois exigent de plus en plus de capacités nouvelles d'adaptation et de mobilité des salariés. C'est ainsi que la formation est devenue un des outils privilégiés de développement des organisations. En effet, actuellement le renforcement des compétences et leur mobilisation, paraît être l'enjeu principal pour toute entreprise moderne. Cela passe par une gestion des compétences et le renforcement de leurs capacités productives. Dans ce cadre la formation est souvent considérée comme un facteur de motivation, de mobilisation et de satisfaction pour les salariés. C'est également un enjeu et un axe stratégique pour le développement de la ressource humaine. En effet, la formation est à la fois un investissement immatériel dont on attend les bénéfices et rendements par l'amélioration de la performance de notre force de travail. C'est ainsi un investissement matériel et financier par les équipements mobilisés et les capitaux dépensés dont on attend souvent les gains après chaque action de formation réalisée, l'entreprise attend des retours sur investissement qu'elle pourra mesurer par l'évaluation des membres formés.<sup>1</sup>

Cette évaluation pourra être à chaud, et cela juste à la fin du projet de formation, comme elle peut être à froid, après une certaine période de l'achèvement de la formation. Ce dernier type

---

<sup>1</sup>J.M Peretti « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, 2007, P01-P10.

d'évaluation, repose sur la mesure de degré d'amélioration de la performance et de productivité des cadres formés.

Quel que soit l'évaluation, celle-ci est devenue une étape nécessaire et évidente pour toute entreprise. Elle sert à apprécier les changements et les effets induits par la formation, de juger son efficacité et d'évaluer son impact sur l'individu et sur l'organisation.

L'évaluation répond à une vision stratégique qui obéit à une règle managériale visant à mieux détecter le niveau d'atteinte des résultats souhaités. Plus que jamais, la formation continue constitue le meilleur moyen permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de développer celles déjà existantes. Les organisations doivent alors créer des conditions d'apprentissage permettant non seulement l'acquisition des savoirs, savoirs faire et savoir être, mais aussi assurer le transfert des compétences acquises au sein de l'organisation.

### **1- Objet de travail :**

L'objet de notre travail de recherche porte sur l'évaluation et le suivi de la formation au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne.

En se basant sur une littérature spécialisée, l'objectif du travail consiste à :

- Montrer l'évolution juridique de la formation dans notre pays. Ceci en se référant à des règles et décrets régissant la question de la formation, ses pratiques et son évaluation ;
- Dévoiler la réalité des pratiques de la formation et son évaluation au sein des entreprises publiques algériennes.

### **2- Problématique et hypothèse de recherche :**

Avec l'ouverture économique, l'entreprise publique industrielle algérienne se trouve face à des défis tous azimuts, technologiques, économiques, financiers, et commerciaux. Ainsi il est indispensable qu'elle mise sur sa ressource humaine et qu'elle revoit sa politique de formation, tout en prenant en considération les défis de l'actuel environnement économique de l'entreprise imposant à celle-ci d'être agile, compétitive et créative.

Pour faire face à tous ces défis, l'entreprise publique industrielle algérienne gagnerait à veiller au développement de son capital humain par la formation et la mise en place d'un système performant pour son évaluation.

Ainsi, il est nécessaire que ce travail puisse apporter des éléments de réponse à la question principale suivante :

- Comment se fait l'évaluation et le suivi de la formation au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne ?

Cette question principale peut être suivie de questions complémentaires à savoir :

- Quels sont les outils, les moyens, et les techniques utilisés pour l'évaluation et le suivi d'un plan de formation au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne ?
- L'évaluation et le suivi de la formation au sein de l'entreprise industrielle algérienne, sont-ils réalisés conformément aux références de l'évaluation ?

Pour répondre à toutes ces interrogations, ce travail sera guidé par une hypothèse de recherche :

- La formation et son évaluation restent toujours comme processus complexe au sein des entreprises publiques industrielles algériennes.

### **3- Méthodologie de recherche :**

Afin de mener à bien notre travail de recherche, et comprendre le processus de l'évaluation et de suivi de la formation au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne, nous avons opté pour une double démarche méthodologique.

Dans la première, nous avons concentré nos efforts sur la revue de la littérature spécialisée. Nous avons, dans ce cadre, consulté une foisonnante documentation, comme des ouvrages, des revues, et des mémoires portant sur la formation. Et ceci nous a permis de s'armer conceptuellement et théoriquement pour appréhender la question de la formation et son évaluation dans le cas de l'entreprise publique industrielle algérienne.

Dans la deuxième, nous avons mené une enquête qualitative au sein de groupement SONATRACH-FCP-ENI, pour appréhender empiriquement la question de la formation, son évaluation et son suivi au sein des entreprises publiques industrielles algériennes. Pour ce faire, nous avons fait appel à des sources secondaires, notamment, les documents de la direction des ressources humaines.

De plus, nous avons mené des entretiens avec le responsable de service formation, et les autres salariés qui travaillent dans ce service.

#### **4- Plan de travail :**

Nous avons organisé notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre, porte sur les aspects théoriques de la formation. Nous l'avons scindé en trois sections. La première section porte sur la formation professionnelle continue. La deuxième section est consacrée à la politique de la formation. Enfin la troisième et dernière section porte sur le plan de formation et la référentialisation.

Le deuxième chapitre est intitulé l'évaluation de la formation en Algérie, il est organisé en trois sections. La première est consacrée au cadre théorique de l'évaluation. Dans la deuxième section, nous avons abordé l'évolution de la formation et de son évaluation en Algérie, en particulier, dans leurs aspects juridiques. La troisième section, porte sur la problématique de la formation et de son évaluation au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne (EPIA).

Quant au troisième chapitre, Celui-ci représente la partie empirique de notre travail. Il est aussi divisé en trois sections. La première est consacrée à la méthodologie de la recherche et à la présentation de groupement SONATRACH-FCP-ENI objet d'étude. Dans la deuxième section, nous essayons de faire un aperçu sur la formation au niveau de SH-FCP-ENI. La dernière section, est consacrée à la pratique de l'évaluation et de suivi de la formation au sein de groupement SH-FCP-ENI.

## **INTRODUCTION**

La formation professionnelle continue est devenue l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. C'est en effet pourquoi elle se place au centre des préoccupations des responsables des entreprises qui voient en elle la clé de performance de leurs organisations.

La formation continue désigne les moyens pédagogiques offerts aux salariés, pour qu'ils développent leur synergie, leurs comportements, leurs connaissances, leurs compétences et leurs savoir-faire. Elle est comme un investissement pour les entreprises dont elles apprécient les rendements en termes d'amélioration de la performance de leurs salariés.

L'objet du présent chapitre sera de présenter les éléments conceptuels et théoriques relatifs à la formation continue, à la politique de formation et au plan de formation.

**SECTION 01 : La formation professionnelle continue**

Selon le dictionnaire le Robert(1967), la formation est le processus de produire de la compétence. Au sens littéraire, c'est l'action de former et de se former, et au sens militaire, c'est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier et leurs acquisitions.

J.P Cîteaux(2002), définit la formation professionnelle comme :

« L'ensemble des dispositifs, pédagogiques proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle »<sup>1</sup>.

Selon J.M Peretti(2007), « la formation est l'ensemble d'actions, de moyens, des méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux que leur sont personnels, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir leurs taches actuelles et futures ».

**1-1) Approches de la formation :**

La formation peut être envisagée selon :

**L'approche économique** ;il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles ou intellectuelles de l'entreprise.

L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences. Elle attend un retour sur investissement en termes d'accroissement de la productivité et de la compétitivité. Ceci passe par la formation de la compétence, celle-ci est la capacité à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et comportements en situation d'exécution. C'est la capacité éprouvée à résoudre des problèmes dans un contexte donné.

---

<sup>1</sup>Dictionnaire le Robert, paru en 1967, éditionPaleta,FranceP89.

<sup>1</sup>J.P Cîteau « Gestion des ressources humaines, principes généraux et caspratiques » 4émé édition, édit Arnaud Colin, France 2012, P113.

<sup>1</sup>J.M Peretti, « Gestion des ressources humaines », édition dunod, France 2007, P07- P10.

**L'approche sociologique :** La formation devient un outil de socialisation des individus et d'intégration des nouveaux salariés à l'organisation. C'est par ailleurs un vecteur de développement de la culture organisationnelle.

**L'approche psychologique :** La formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement. Elle constitue un ensemble d'activités d'apprentissages planifiées. Et vise l'acquisition de savoirs visant à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. La formation contribue à l'amélioration des performances des organisations. Elle naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

### **1-2) La formation comme investissement :**

La formation est un atout stratégique pour le développement des organisations et l'accompagnement de la mise en œuvre de projets de perfectionnement des organisations, selon J.L. FAURE(2004), la formation est un investissement car former c'est combiner des ressources financières et matérielles dont les résultats ne peuvent être toujours conformes à nos attentes. La formation occupe une place de plus en plus prépondérante dans la stratégie de développement et la politique générale de l'entreprise.<sup>2</sup>

La formation est un ensemble d'actions organisées dans une période définie. A l'aide des acteurs, des méthodes et des outils, elle est censée apporter une réponse à un besoin clairement identifié et entraîner des améliorations pour les individus et la performance pour l'entreprise.

Elle représente un investissement stratégique de l'entreprise, et une composante fondamentale de la politique de gestion de son capital humain, dont il est nécessaire d'apprécier les résultats afin d'assurer l'efficacité de ses actions.

Elle est considérée ainsi car elle a des coûts comme Le coût pédagogique englobe les frais d'inscription à la formation estimés ou réels en fonction de l'identification ou pas de la formation retenue. Le coût de rémunération qui représente les frais des salariés en formation.

---

<sup>2</sup>J.L. Faure cité par T. Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer », édition Dunod, 2005,P09.

Ainsi que des frais administratifs associés à la formation et des frais annexes liés aux frais de déplacement, et d'hébergement...etc.

Les frais de la formation sont pour objectif d'atteindre les objectifs des entreprises en matière de compétence et de savoir faire. C'est une réponse aux attentes des salariés qui ont tous le droit d'y accéder. Pour P.Laourt(1991), la formation répond à des objectifs de différente nature comme sur le plan organisationnels qui consiste dans l'atteinte de Savoir, qui est l'ensemble des connaissances théoriques ou pratiques et de savoir-faire, qui est la mise en œuvre maîtrisée d'un savoir et d'une habilité pratique dans une réalisation spécifique. ainsi que de savoir-être, qui représente le savoir-faire relationnel, ce terme décrit généralement des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée comme le développement des compétences à l'occasion d'une embauche, d'une mutation interne ou d'une promotion , de prévoir des circuits progressifs de montée des connaissances pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation . Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle, et Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation. Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective ainsi que faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager dans l'objectif de préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation et des objectifs Individuels; qui est le côté personnel de la formation. Certains objectifs de la formation sont une réponse aux souhaits des salariés, sans qu'il ait toujours opportunité pour l'organisation, en général ces objectifs sont :<sup>3</sup>

Avoir une meilleure maîtrise de son métier.

- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille.
- Développer un savoir-faire dans le domaine relationnel, de management...etc.
- Permettre de se retrouver avec des collègues, d'échanger des connaissances et savoirs dans un climat d'ambiance et de convivialité.

---

<sup>3</sup>P.Laourt « gestion des ressources humaines », édition eyrolle, Paris 1991, P53.

## CHAPITRE I CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

---

A cet égard, le dispositif d'efficacité de la formation combine les objectifs de performance qui ciblent généralement les gains à réaliser. Ils engagent le manager ou le chef de service dans une relation de mieux faire, de mieux produire en y incluant si possible le mieux-être. À lui de les traduire en indicateurs pertinents qui impliqueront leur réussite des objectifs pédagogiques qui visent essentiellement des connaissances à acquérir et engagent le formateur et le commanditaire. À eux de traduire les objectifs de performance en connaissances accessibles, sans oublier de les lier à des exercices pratiques. Par connaissance il est entendu perceptions acquises dans le cadre des formations initiales et professionnelles ou par l'expérience. La connaissance comporte deux volets distincts ; d'une part une démarche volontaire d'acquisition, d'autre part une acquisition induite par l'action même. Objectifs de transferts qui facilitent la transposition des nouvelles connaissances à la situation professionnelle. Ils permettent la réussite de l'acte pédagogique et appellent toute la compétence du formateur. Un résultat négatif dans cette phase peut justifier le choix d'annuler une action. Les acteurs intermédiaires ont en charge le constat du savoir mis en œuvre. C'est une lourde responsabilité d'observer la transformation plus au moins rapide du savoir explicite en savoir tacite. Malheureusement, cette phase est encore trop souvent bâclée, voire avortée par l'absence de mise en pratique adéquate des connaissances acquises. Ainsi que des objectifs opérationnels qui illustrent un état de changement et décrivent précisément la modification des comportements. Le souci majeur de toute organisation réside dans le maintien d'un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation, de créer un sentiment d'appartenance des employés à l'organisation, en favorisant une meilleure perception de leur lieu de travail ce qui aide le maintien de l'activité économique de l'entreprise et de faire face aux multiples défis de l'environnement économique. J.M Peretti (2007), a présenté les défis majeurs, auxquels les entreprises sont confrontées. Chaque défi renvoie aux risques existants ou potentiels aux savoir-faire nécessaires de la fonction ressources humaines comme les mutations technologiques, en particulier celles qui concernent les nouvelles technologies de l'information et de communication, concernent la quasi-totalité des d'activités et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emplois, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement de temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables. Les mutations nécessitent une veille technologique et un suivi de l'efficacité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences. Les mutations

## CHAPITRE I CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

---

technologiques peuvent entraîner une baisse de la productivité et un risque de manque des qualifications nécessaires par l'évolution des pratiques dans le travail ce qui induit des arrêts de l'activité de l'entreprise. Internationalisation et mondialisation dicte aussi des normes productives aux entreprises en termes de qualité, coûts, et de savoir-faire, ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des salariés ; leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, et leur autonomie de maîtrise en situation de travail. Les mutations économiques et l'environnement instable nécessitent la vigilance des entreprises pour faire face à ces défis afin d'assurer leur survie.

Les évolutions démographiques, la baisse de la natalité a risque de manque de main d'œuvre, le vieillissement de la population au niveau des entreprises, pyramide des âges...etc. Sont autant d'éléments que ne devraient pas perdre de vue les entreprises, le tout sera d'apprendre à gérer les évolutions socioprofessionnelles par des méthodes conformes aux normes internationales, et de veiller au transfert des savoirs et savoir-faire vers les populations les plus jeunes. Les évolutions sociologiques qui sont l'évolution des valeurs et des attentes, tant individuelles que collectives de personnel, en termes de qualité de vie, d'équilibre personnel, d'évolution des préférences, dans ce cadre il est question de prendre en compte l'évolution sociale de l'organisation ; cadres, jeunes cadres, femmes, hommes...etc. afin de répondre à leurs attentes.

L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent, car le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés aujourd'hui.

Le dialogue social aussi qui représente la montée de syndicalisme, des revendications des salariés ont fait le développement du dialogue social et des négociations.

Le développement de la déontologie de travail à entrainer la mise en place et l'amélioration des politiques ressources humaines. Les défis réglementaires comme les évolutions des droits syndicaux, et de la législation de travail, ont poussé les responsables à suivre des formations afin de pouvoir s'adapter et suivre les nouvelles normes juridiques de travail.

Donc la formation aujourd'hui est confrontée à des défis de toutes natures, ce qui a poussé les responsables à prendre conscience de son rôle primordiale pour le développement des pratiques organisationnelles. La formation est la réponse aux manques de compétences et de savoir-faire à différents niveaux de l'entreprise, un moyen qui aide les entreprises dans l'atteinte de leurs objectifs à plusieurs niveaux comme sur le plan stratégique, la formation fait partie de la stratégie de l'organisation, elle est la source de compétences et des savoirs nécessaires pour l'atteinte des objectifs tracés dans la stratégie générale de l'entreprise. Ainsi que sur le plan social; elle permet de conférer à l'entreprise une expérience de vie dans un climat de travail agréable et professionnel. La formation peut également être une récompense, un moyen de régulation sociale et une ressource de tout projet du changement.

Sur le plan économique, la formation intervient dans tout le processus en tant qu'investissement. Elle joue un rôle essentiel dans la rationalisation de l'allocation des ressources, la réduction des coûts, la rigueur budgétaire, l'accompagnement des projets, l'amélioration de la productivité, la lutte contre le non qualité. La formation a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité de l'environnement socio-économique des entreprises. Sur le plan technique, la formation permet aux membres de l'organisation d'acquérir de nouvelles techniques indispensables à leur travail pour suivre les évolutions techniques et technologiques et cela dans des délais raisonnables.

Sur le plan politique, la formation permet la promotion de la citoyenneté et constitue une ressource pour les projets, un gisement de progressions, et de développements, c'est un signe politique valorisant.

D'après ces enjeux on constate que la formation permet d'accompagner l'organisation tout au long de son parcours vers le développement, tout en intervenant à plusieurs niveaux, comme s'est illustré à travers cette typologie.

### **1-3 Typologies de la formation :**

La formation se décline en plusieurs types d'actions, à savoir

**Actions d'adaptation :** Destinée à toute nouvelle recrue ayant suivi une formation initiale ou titulaire d'un diplôme ou d'un certificat de qualification pour acquérir de nouvelles

## CHAPITRE I CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

---

compétences nécessaires pour l'exécution de son travail, c'est le type de formation qui comble le déficit des formations initiales.

**Actions de promotion :** Elle permet à tout salarié d'acquérir une qualification nouvelle, un diplôme ou un certificat plus elle.

**Actions de reconversion :** C'est la formation par laquelle un salarié occupant un poste, pourra acquérir des qualifications pour différents postes.

**Actions d'entretien et de perfectionnement :** C'est la formation destinée aux salariés pour qu'ils puissent perfectionner et exceller dans leur travail. Il est intéressant ainsi, de citer les techniques suivantes de la formation :

**Formation de poste :** Transfert planifié du participant d'un poste à l'autre, dans diverses unités Administratives de l'organisation qui lui Permettant de se familiariser avec différentes tâches, cette technique vise à acquérir différentes habiletés qui convient à plusieurs postes.

**Coaching :** C'est l'accompagnement d'une personne, en tenant compte de ses besoins professionnels, pour le développement de son potentiel de son savoir-faire afin de renforcer son efficacité au travail.

## **SECTION 02 : La politique de formation**

La formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant d'améliorer continuellement les compétences et d'assurer leur conformité aux choix stratégiques de l'entreprise.

L'atteinte de cet objectif, nécessite une combinaison efficace de quatre éléments ou pratiques clé qui s'inscrivent dans une démarche méthodologique et qui aide à la construction méthodique d'une action, d'un dispositif ou d'un système de la formation.

A cet égard, cette section sera consacrée à la présentation de cette politique de formation ainsi qu'à l'analyser des principaux acteurs intervenants. Ceci permettra de saisir l'importance de cette démarche dans la réalisation des actions de formation pour en garantir une efficacité de la performance globale.

### **2-1) Eléments de Définition et facteurs d'élaboration d'une politique de formation**

Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer d'une manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et la protection de son environnement. Elle exprime l'engagement de toute l'entreprise, en particulier, sa direction générale. Une politique de formation porte les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de la gestion de formation. Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique pour remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

La politique de formation donne le sens aux buts que l'entreprise vise à atteindre. En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. La politique de formation est un élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation.

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Selon T.Ardouin(2005), l'élaboration d'une politique de formation nécessite la prise en compte de quelques facteurs comme :

**Le marché, le produit, la concurrence :** L'environnement économique et social impose des règles et orientations politiques instables qui obligent les entreprises à prendre les mesures nécessaires pour faire face et cela tout en comptant sur leur capital humain. Afin d'atteindre les exigences en termes de performance et de qualité.

**La technologie :** L'évolution de la technologie industrielle exigée au fonctionnement et déroulement de l'activité économique de l'entreprise est instable ce qui oblige l'entreprise et les managers à veiller pour la formation de leurs salariés pour acquérir les nouvelles technologies afin de rester compétitif sur le marché international.

**Les organisations :** Prendre en compte les changements organisationnels, structurels et des emplois. Pour ce faire, il serait intéressant d'étudier les différentes tranches sociales qui constituent l'organisation, par l'étude, et le suivi de l'évolution des carrières.

**Le management des Hommes :** Le suivi de l'évolution de la gestion des ressources humaines, pour valoriser le climat social dans les entreprises.

**L'état des ressources humaines :** La situation sociale de l'organisation, la pyramide des âges, l'ancienneté, les qualifications, et l'état des emplois. Donc, il s'agira des données liées à la gestion des ressources humaines.

**La situation sociale :** C'est la situation sociale interne et externe à l'entreprise, qui englobe, le climat social de l'organisation, ses relations avec les partenaires externes, tout en prenant en compte sa culture organisationnelle.

**L'environnement sociogéographique :** Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec l'évolution des normes environnementales, portant lois protectrices de l'environnement.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> T.Ardouin op.cit, p29.

**2-2) Les facteurs intervenant dans le choix des formations :**

Le choix des formations à développer se détermine en fonction de :

- des objectifs de l'entreprise comme le maintien ou le développement du potentiel productif, développement de sa ressource humaine...etc.;
- Les capacités financières de l'entreprise ;
- Les besoins en termes de formation ;
- Le type de formations disponibles, des modalités pratiques de réalisation, le lieu de la formation...etc.

**2-3) Les acteurs de la formation :**

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

**2-3-1) Le maître d'ouvrage de formation :**

Le maître d'ouvrage de formation est la personne morale qui passe la commande d'une action de formation :

- Il analyse la pertinence d'une réponse formation au regard des demandes exprimées.
- Il élabore le cahier des charges dans lequel il définit les objectifs de formation par rapport à des besoins de compétences identifiés.
- Il choisit le maître d'œuvre de formation, analyse la réponse initiale de formation et valide la réponse de formation proposée par le maître d'œuvre.
- Il définit les critères de sélection des stagiaires.
- En tant que commanditaire de l'action de formation, il en assure son financement.
- Il définit les modalités d'évaluation de l'action de formation.

Toutes les actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'ouvrage.

**2-3-2) Le maître d'œuvre de formation :**

Le maître d'œuvre de la formation, est la personne morale qui conçoit et réalise l'action de formation commandée par le maître d'ouvrage.

-Il construit, sur la base du cahier des charges du maître d'ouvrage, la réponse initiale de formation qu'il soumet au maître d'ouvrage ;

-Il participe, sur la demande du maître d'ouvrage, à l'élaboration des modalités d'évaluation.

-Il bâtit les objectifs pédagogiques à partir des objectifs de formation du cahier des charges du maître d'ouvrage.

-Il finalise avec les intervenants les objectifs pédagogiques et le programme de formation.

-Il élabore le devis de l'action de formation et en contrôle son exécution.

-Il assure la logistique de la formation, il accueille les stagiaires, il suit la réalisation de la formation.

-Il réalise l'évaluation de satisfaction, il établit le bilan pédagogique de l'action de formation.

Ces actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'œuvre.

**2-3-3) La direction :**

Les directions d'administration centrale fixent les orientations stratégiques relevant de leur domaine et les résultats à atteindre.

- Elles définissent les compétences collectives requises pour atteindre ces résultats ainsi que les compétences individuelles rattachées à des emplois types.

- Elles construisent les documents de référence à prendre en compte dans le contenu de la formation.

**2-3-4) Le directeur du service :**

Le directeur du service est responsable du maintien, et l'amélioration des compétences individuelles et collectives nécessaires pour atteindre les objectifs de son service.

Il pilote la politique de son service en matière de formation, il utilise à cet effet les quatre leviers ; formation, recrutement, organisation du travail, et gestion de carrières.

**2-3-5) Le responsable hiérarchique :**

Le responsable hiérarchique est responsable des résultats à atteindre dans son unité. Pour ce faire, il est responsable de l'amélioration des compétences de ses collaborateurs.

-Il diagnostique l'écart entre les compétences requises et celles disponibles au sein de son unité.

-Il met en particulier à profit l'entretien annuel d'évaluation pour faire le point sur les besoins de compétences des agents, recueillir l'expression des demandes individuelles et aider à la construction de parcours de professionnalisation.

-Il favorise l'accès de ses agents à la formation et suscite leur implication comme formateur, tuteur ou compagnon.

-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.

**2-3-6) Le formateur :**

Le formateur est une personne reconnue dans sa spécialité et pour ses qualités pédagogiques, il transmet ses connaissances et 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.

**2-3-7) L'apprenant ou le stagiaire :**

L'apprenant est une personne engagée et active dans un processus d'acquisition et d'amélioration de connaissances, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels.

En résumé, la politique de formation s'intègre à la politique générale de l'entreprise, laquelle met en évidence les grands axes essentiels permettant d'orienter les décisions d'organisation de la formation. Cette pratique repose sur l'intégration des acteurs appropriés à chaque étape du processus, afin d'assurer un suivi efficace.

### **SECTION 03 : Plan de formation et la référentialisation**

Cette section a pour objectif de présenter un des éléments de la formation professionnelle continue. Le plan de formation celui-ci a un rôle très important dans la détermination des objectifs et des actions de formation.

Par ailleurs, il est nécessaire de citer les différentes composantes de la référentialisation qui se considère comme un outil efficace dans l'analyse des postes, des compétences, et des formations.

Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation concernant les moyens affectés dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

Les accords et les lois sur la formation ont officialisé la notion de plan de formation. Celui-ci regroupe et formalise l'ensemble des actions de formation que l'employeur retient pour ses salariés.

Ce plan lui permet de traduire ses priorités et de caractériser de fait le modèle de la politique de gestion des ressources humaines qu'il entend conduire.

#### **3-1) Catégories de plan de formation :**

Le plan pourrait être annuel ou pluriannuel, Le plan de formation selon H-C Lafitte et G-Layole(2007) est triptyque suivant la durée, qui peut être mensuel ou annuel, qui se diffère selon les types de formation réalisées. Le plan de formation répond à plusieurs objectifs, au niveau de l'entreprise ; l'objectif de la formation porte sur le développement et d'amélioration des compétences. Au niveau des unités le plan de formation vise à atteindre les objectifs opérationnels et techniques, etenfin au niveau des salariés ce plan de formation répond à des objectifs d'emplois, de qualifications et de carrières.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>.H-C Lafitte et G Layole "le plan de formation" 2eme édition, édition Dunod 2007, P26.

**3-1-1) Plan d'adaptation au poste de travail :**

C'est la plus usuelle dans le cadre de l'évaluation annuelle des besoins.

Aide le salarié à maîtriser son outil de travail et les procédures opératoires minimales de sa mise en œuvre.

Ce type de formation concerne l'acquisition des savoirs et savoir-faire indispensables à la prise d'un nouveau poste.

Il peut s'agir de l'acquisition des connaissances nécessaires à l'utilisation d'un nouvel outil.

**3-1-2) Plan de développement des compétences :**

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

**3-1-3) Plan de l'évolution des emplois et le maintien dans l'emploi :**

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

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

## CHAPITRE I CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

**Tableau n° 01 : Modèle de plan de formation :**

ACTIONS FORMATION	DE DURÉE EN JOUR	PERSONNES CONCERNÉES	SERVICES CONCERNÉS	ORGANISME	COÛTS DES ACTIONS €	SALAIRES ET CHARGES	FRAIS ANNEXES	TOTAL
Actions d'adaptation								
Actions de perfectionnement								
Actions de formation DIF								
Actions congé personnel de formation (CIF, CF, CFP)								

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

pas uniquement l'affaire du responsable de la formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.

Même en ce qui concerne la forme, chaque entreprise peut donc donner un plan de formation qu'elle souhaite.

Il est nécessaire ainsi de mentionner qu'une évaluation n'a de sens que si elle est comparée aux objectifs fixés en amont, ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation.<sup>6</sup>

De manière générale on peut dire que le plus important sera de connaître les objectifs attendus du plan de formation, et pour connaître les principaux objectifs ; L. Boyer et N.

Equilbey(2003) proposent une classification d'objectifs lesquels peuvent être en trois ordres :

#### **3-4) Étapes du plan de formation :**

Il existe trois étapes et cela selon J.P.Citeau(2002) :

- L'identification des besoins en formation.
- Elaboration de plan de formation.
- L'exécution de plan de formation.
- Evaluation et suivi de plan.<sup>7</sup>

##### **3-4-1) Identification des besoins :**

Les besoins apparaissent à trois niveaux au niveau institutionnel il s'agit de l'analyse 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.

---

<sup>6</sup>M.Doubet "Construire un plan de formation" édition Dunod, France 2010, P28.

L.Boyer et N.Equilbey GRH, nouvelle pratique , édition Ems management société, France 2003, P24.

J.P Citeau, op.cit.,P29.

## CHAPITRE I CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

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'analyser des besoins en termes de compétences soit collectives ou individuelles et cela par chaque salarié. L'analyse de besoins en formation se passe par des entretiens oraux ou sous forme écrite, par la distribution des catalogues de recensement des besoins en formation. Une fois réalisée, cette étape permet d'opérer le rapprochement indispensable entre les 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 formation. D'après M.Doubet(2010), une fiche d'analyse des besoins en formation doit contenir les différents besoins à combler et les salariés concernés par ces formations, comme présenté dans le tableau suivant:

**Tableau n°02 : Modèle de fiche d'analyse des besoins :**

ÉNONCÉ DES PROBLÈMES À RÉSoudre	OBJECTIFS À ATTEINDRE	MÉTHODES D'APPRENTISSAGE APPROPRIÉES	NOMBRE DE PERSONNES CONCERNÉES	FONCTIONS DES PERSONNES CONCERNÉES	DATES PRÉVISIONNELLES DE FORMATION

### 3-4-2) Elaboration de plan de formation :

Après l'étape de l'identification des besoins, vient celle de l'élaboration de plan, selon lequel on exprime les types des formations à réaliser, et les manques de compétences à combler.

### 3-4-3) Exécution du plan de la formation :

Il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer la réalisation de la formation. Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation avant la réalisation. C'est l'étape de départ des stagiaires dans les centres et organisme de formation

**.3-4-5) Evaluation et suivi de plan de la formation :**

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

A la lumière de ce qui a été présenté, il est remarquable que le plan de formation se considère comme un moyen de réaliser les orientations prise par la direction. Il est indispensable pour toute organisation. En effet, l'efficacité de ce plan implique l'efficacité globale de tout le processus de formation.<sup>8</sup>

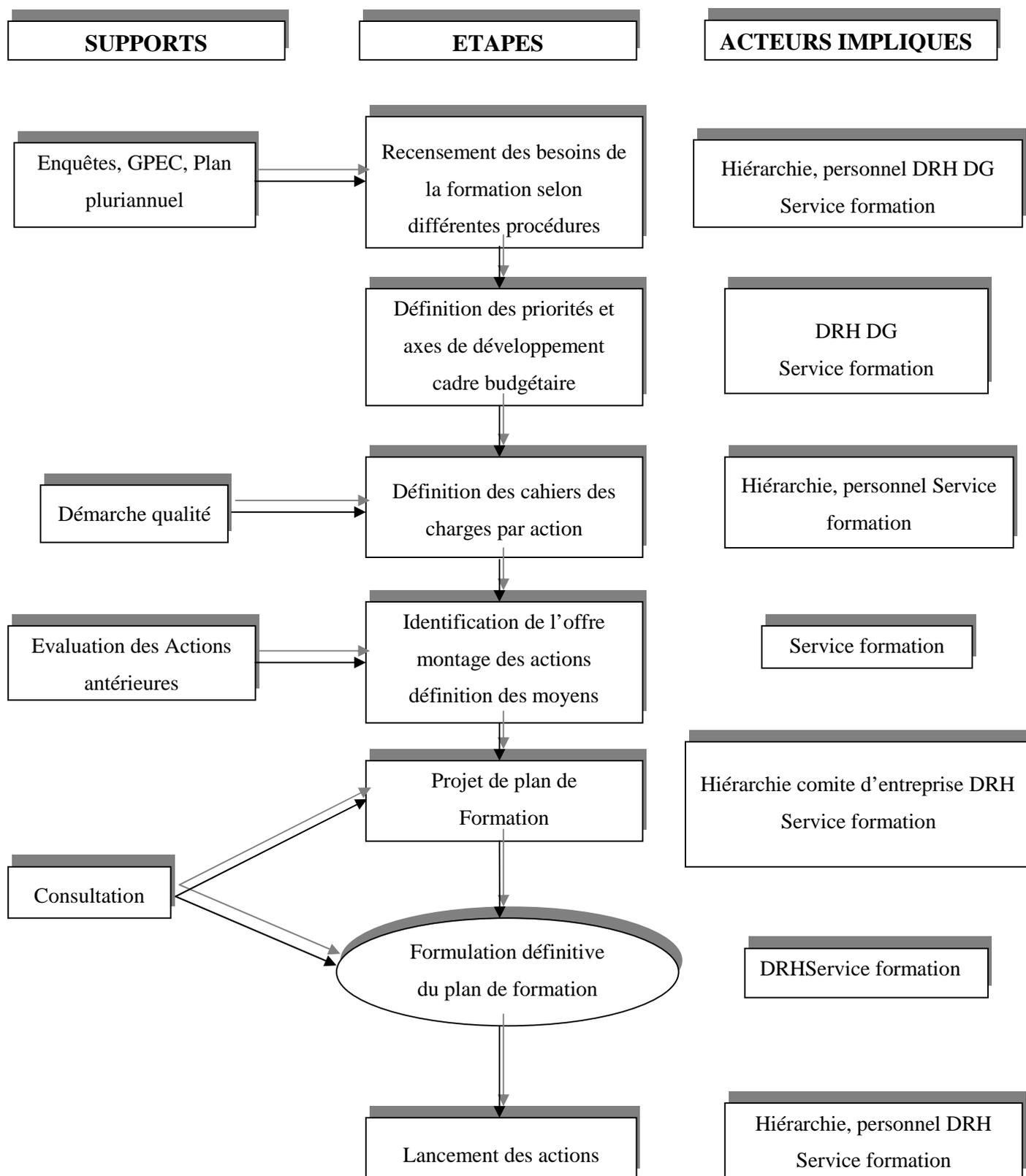
---

<sup>8</sup>M.Doubet, op.cit., P34.

## CHAPITRE I CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

L'ensemble de ces étapes sont représentées dans la figure ci-après :

**Figure n°01 : Étapes d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation :<sup>9</sup>**



<sup>9</sup>Source : J.P Cîteau, op.cit. P32

**3-5) Référentiels d'élaboration d'un plan de formation :**

Selon T.Ardouin(2005), la référentialisation constitue une méthode de description d'une réalité qui permet de définir des objectifs et l'évaluation. Elle est considérée comme un processus de construction des référentiels. Ces référentiels étant indispensables pour évaluer une action et ses effets.

La référentialisation est la source d'élaboration d'un cahier des charges d'une action de formation. Travailler sur les référentiels nécessite de s'interroger et d'analyser un ensemble de domaines tels que :

- Situation professionnelle ;
- Analyse du système de travail ;
- Emploi et son environnement ;
- Compétences professionnelles ;
- Référentiel emplois, compétences, formations ;
- Validation des acquis.
- Selon J.L Faure(2004), la référentialisation comprend trois types de référentiels :

**A. Le référentiel d'emploi;** C'est l'information de synthèse sur une activité professionnelle ou sur un métier. Il est obtenu à partir du référentiel des tâches actuelles comme la description du poste, de travail, des compétences observées, des relations à l'intérieur de l'entreprise et avec l'environnement et du référentiel des tâches futures comme la prévision de l'évolution des activités et des compétences requises à court ou moyens termes. Le référentiel s'attache donc à saisir l'évolution des carrières, les fonctions, et les activités.<sup>10</sup>

**B. Le référentiel de formation;** Ce référentiel décrit les objectifs de formation et les moyens pour les atteindre. Il est constitué du thème de la formation son contenu, ainsi que les méthodes de présentation des cours et de la réalisation de la formation comme les supports utilisés pour la réalisation de la formation comme cours, vidéos...etc. avec les méthodes utilisées pour son évaluation; examens, grilles correctrices...etc.

**C. Le référentiel de compétences;** C'est un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur.

---

T.Ardouin, op.cit.p36.

<sup>10</sup> J.L Faure, op.cit, p32.

## CHAPITRE I CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

---

Comportant la détermination des niveaux de complexité croissante à l'intérieur de chacune d'elles. C'est un outil de facilitation des relations avec les partenaires de l'organisme il permet d'articuler l'étude des métiers et du potentiel humain de l'organisation, et constitue l'outil qualitatif de base. Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier, facilite les projections et donne des repères aux objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés. A partir de l'analyse des situations de travail et de l'interprétation des principaux résultats attendus, il est possible d'élaborer des référentiels individuels de compétences acquises et requises.

La démarche visant à expliciter les compétences est applicable, pour les différents niveaux, soit le niveau organisation ou collectif de production, et même individuels. Dans tous les cas de figure, l'important est d'arriver à identifier les compétences nécessaires et les hiérarchiser. C'est ainsi que ce référentiel apparaît comme l'interface entre l'individu et l'emploi.

**D. Le cahier des charges;** le cahier des charges est un instrument pertinent dans l'ingénierie de la formation. Il facilite et permet la contractualisation entre le client et le prestataire, l'entreprise et l'organisme de formation.

J.L Faure (2004), a cité la définition du cahier des charges comme suit :

Le cahier des charges est un document rassemblant les obligations et éléments nécessaires pour définir un besoin et les principales contraintes à respecter pour le satisfaire.<sup>11</sup> Le cahier des charges est un document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation, ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés. Il s'inscrit dans le cahier des charges de l'entreprise, les charges de la formation font partie des charges globales de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un cahier des charges présente un certain nombre d'intérêts tant pour l'entreprise-cliente que pour le formateur-prestataire de service formation. La rédaction d'un cahier des charges amène le client à analyser son besoin à construire sa demande et définir et documenter ses exigences. Cette partie renvoie l'entreprise-cliente à formuler sa demande en formation à l'organisme offrant le service de formation, qui consiste à lister les exigences pédagogiques et financières par l'entreprise cliente à l'organisme de formation, et qu'il doit

---

<sup>11</sup>J.L.Faure, cité par T.Ardouin, op.cit., P29.

## CHAPITRE I CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

respecter par la réalisation d'un contrat de formation entre l'entreprise et l'établissement. Le cahier des charges de la formation doit contenir différentes exigences, comme elles sont listées dans le tableau suivant :

**Tableau n°03 : Cahier des charges d'une action de formation:**<sup>12</sup>

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
CONDITIONS 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
ÉLÉMENTS DU 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

<sup>12</sup>Source: M.Doubet, op.cit, P22.

## **CONCLUSION**

A la lumière des développements théoriques présentés dans ce chapitre, il est clair que la formation professionnelle continue soit devenue une nécessité du développement continu des compétences et des connaissances. Elle permet aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels, à l'organisation de garantir une performance et une efficacité collective.

Ainsi la formation continue constitue un investissement au service de la stratégie de l'entreprise. Elle s'affirme comme un précieux instrument accompagnateur, facilitateur de la réussite des projets et challenges de l'entreprise, car elle prévoit des circuits progressifs de montée en connaissances pour adopter globalement les qualifications nécessaires aux besoins de l'organisation.

La préoccupation majeure des responsables des ressources humaines s'étend à l'efficacité des actions de formation. Son évaluation donc s'avère un fondement obligatoire et nécessaire pour mesurer l'efficacité de cette formation.

L'évaluation permet d'analyser les acquis en termes de connaissances, de compétences, de savoirs, de savoir-faire, et des comportements.

L'évaluation légitime l'action de la formation dans la mesure où elle permet d'observer des résultats, d'apprécier les retombées d'investissement en formation et d'avoir une meilleure utilisation des moyens engagés. En effet, afin d'assurer une évaluation pertinente, et des résultats avec les moindres écarts, il est nécessaire d'utiliser des méthodes appropriées et des outils efficaces selon les dispositifs spécifiques de cette évaluation.

Le prochain chapitre met en évidence, les éléments constituant toute la démarche d'évaluation comme sa méthodologie, ses niveaux, méthodes et outils. Il traitera ces aspects dans le cas de l'Algérie et plus particulièrement celui de l'entreprise publique industrielle algérienne.

## **INTRODUCTION**

L'entreprise algérienne, quel que soit son statut et sa taille ; ne peut rester à l'écart de cette réalité lui imposant de gérer la ressource humaine avec le même professionnalisme utilisé pour gérer les autres actifs.

Dans ce sens l'entreprise publique industrielle algérienne gagnerait à veiller au développement professionnel de ses salariés et de leurs compétences. Ceci est garanti par la mise en œuvre de programmes de formation et de son évaluation.

Ce chapitre a pour objet de présenter les outils et référentiels de l'évaluation de la formation, son évolution juridique en Algérie et son application dans le cas des entreprises publiques industrielles algériennes.

### **SECTION 01 : Cadre conceptuel et théorique de l'évaluation**

L'évaluation, devient aujourd'hui, un élément central pour le développement d'un programme de formation. Elle a un rôle très important dans l'amélioration de ce programme, ainsi dans le contrôle de sa qualité et de sa pertinence.

#### **1-1) L'évaluation de la formation, approche conceptuel et théorique**

De.Ketetele,F-M.Gérard et X.Roegiers(2005), lorsqu'ils disent ;

L'évaluation donc un processus qui commence quand on se fixe un objectif à atteindre, et que se termine quand on a pris une décision en rapport avec cet objectif. Mais ces auteurs d'ajouter, cela ne signifie pas que le processus global se termine avec la décision. Au contraire, celle-ci marque le début du processus de rétroaction qui est tout aussi important que l'évaluation.

Pour faire l'évaluation on doit se mettre à distance de l'objet étudié ; Quand j'évalue, je commence par m'éloigner de l'objet sur lequel je vais me prononcer et mesurer afin d'avoir un résultat objectif et éviter la subjectivité.Cette mise à distance s'appuie notamment par l'utilisation de critères efficaces et pertinents.<sup>1</sup>

De ce fait, la présente section a pour objet de citer les fondements théoriques de l'évaluation, illustrés par des définitions d'auteurs. Il est utile ainsi, de savoir les principales raisons de l'évaluation des effets de la formation professionnelle continue.

Toujours selon De.Ketel, F.MGerard et X.Roegiers(2005), l'évaluation est ;

- Un jugement ou une analyse restituant du sens à une situation.
- La mise en relation de phénomènes observés à partir d'objectifs.
- L'analyse en fonction de critères spécifiques et préalables.
- La mise en évidence de différentiels entre le réfère et le référent, résultats prévus et ceux atteints.
- Une prise de décision avec les objectifs initiaux.

---

<sup>1</sup>De.Ketetele,F-M.Gérard et X.Roegiers cité par T.Ardouin, op.cit., P07.

**1-1-1) Organisation de l'évaluation :**

Selon T. Ardouin(2005), l'évaluation de la formation distingue deux dimensions spécifiques :

**Dimension individuelle :** qui s'occupe de l'évaluation des connaissances acquises.

**Dimension pédagogique :** analyse le système de formation, qui comporte les dispositifs.

**Evaluer c'est mesurer ;** c'est-à-dire faire état de quelque chose de manière quantitative en utilisant des outils de mesure.

**Evaluer c'est déterminer la relation entre la performance et les objectifs ;** où l'on cherche à vérifier l'efficacité, voire l'efficience de l'action menée, c'est-à-dire les résultats sont-ils à la hauteur des objectifs annoncés au regard des moyens mis en œuvre.

**Evaluer c'est donner un jugement professionnel ;** à partir des mesures effectuées et de l'analyse de celles-ci sur l'efficacité de l'action, l'évaluateur portera un avis avec un recul professionnel il apporte un plus à la mesure et la situe dans une dynamique.

Donc l'objectif final de l'évaluation est de constater les écarts pour porter des actions correctrices afin de prendre une décision.<sup>2</sup>

Selon A.Meignant(2003), évaluateur suppose de comparer des résultats à un référentiel définissant avant la formation ce qui été souhaité.

Selon H.C. Lafitte et G. Layole(1995), Ils ont comparé l'action d'évaluation par le principe du regard dans le rétroviseur ; C'est-à-dire l'évaluation permet un retour critique sur les prévisions initiales, une prise en compte des évolutions survenues et leur intégration dans les décisions opérationnelles du plan à venir.<sup>3</sup>

A la lumière de ces définitions, l'évaluation de la formation est une démarche qui sert à apprécier efficacement les effets et les changements produits par cette formation.

Elle est ainsi, une action qui sert à mesurer l'atteinte des objectifs à l'aide des outils et des méthodes efficaces et adéquates afin de saisir les moindres écarts.

---

<sup>2</sup> T.Ardouin, op.cit., P 15.

<sup>3</sup>H-C Lafitte et G Layole cité par T.Ardouin, op.cit, P23.

A.Meignant, op.cit., P38

A.Parmentier, op.cit, P42.

## CHAPITRE II EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE

### 1-1-2) L'évaluation comme processus :

A. Parmentier(2005), l'évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien et cela avant, pendant et après chaque action.

- Évaluer c'est aussi s'entourer des conditions de la réussite pour mettre sous assurance qualité toutes les prestations de service afférentes à la formation.

- C'est en fin se donner les moyens de témoigner ou de prouver que l'on atteint les objectifs impartis.

- Certes que l'évaluation est une action de production d'un jugement, une appréciation de tout ce qui a été déroulé au niveau des programmes de formation ; mais elle se considère ainsi comme un processus structuré, basé sur des informations initiales sous forme d'objectifs fixés. Le rôle des évaluateurs à ce niveau, consiste à vérifier l'atteinte de ces objectifs.

**Tableau n° 04:** Comment mettre en place un dispositif d'évaluation :

<i>Question à se poser</i>	<i>Explications</i>	<i>Exemples</i>
<i>Quoi évaluer ?</i>	Niveaux de l'évaluation	-Connaissances, compétences, aptitudes. -L'organisation de la formation. - Le formateur, animateur. - La cession de formation. - Les résultats en milieu de travail.
<i>Qui évalue ?</i>	Evaluateurs, Les acteurs	-Le formateur. -Le manager.
<i>Où évaluer ?</i>	Lieu de l'évaluation	-Salle de formation. -Sur le poste.
<i>Quand évaluer ?</i>	Moments de l'évaluation	-A chaud. -A froid.
<i>Comment ?</i>	Outils utilisés pour évaluer.	-Questionnaires. -Essais sur postes de travail.
<i>Pourquoi évaluer ?</i>	Résultats attendus par l'action d'évaluation	- Mesurer le retour sur investissement. -Vérifier les aptitudes après la formation.
<i>A quoi verra-t-on que l'action a été efficace ?</i>	Critères retenus	- Le niveau de satisfaction des clients.

Donc, il est nécessaire d'impliquer les acteurs, managers, salariés...etc. et définir un certain nombre d'éléments qu'ils sont regroupés comme suit :<sup>4</sup>

- Définir les résultats attendus de l'évaluation et ce qui en sera fait en déduire ce qu'il faut évaluer.

Définir les niveaux de l'évaluation, comme les aptitudes, les connaissances, et les compétences.

- Définir les indicateurs de mesure.

- Définir les outils de l'évaluation, comme les questionnaires, essais sur poste...etc.

- Définir les acteurs de cette évaluation, comme le formateur, le responsable formation, le manager...etc.

- Préciser le moment de l'évaluation, durant la formation ou à la fin.

### **1-1-3) Critères de l'évaluation :**

Pour réussir et assurer la qualité de la démarche d'appréciation des actions de la formation, il convient de définir des critères, lesquels permettent d'atteindre les objectifs fixés ;

**A. L'efficacité :** Déterminer l'efficacité d'une action de formation, c'est mesurer le degré d'atteinte des valeurs cibles, au regard des objectifs fixés dans le cahier des charges.

Pour que notre évaluation sera plus légitime il faut prendre en considération ;

Les objectifs de formation visés par le projet.

Le niveau et la qualité des apprenants au départ de la formation.

Le niveau des apprenants à l'issue de la formation.

Le temps nécessaire pour atteindre le niveau final.

---

<sup>4</sup>T. Ardouin, op.cit, P22.

**B. L'efficience :** Évaluer l'efficience de la formation revient à chiffrer le retour sur investissement (R.O.I), sur la base d'un rapport coût-efficacité. En fait, il s'agit de mesurer les effets que le changement produit sur l'apprenant et l'impact de ces effets sur l'organisation à laquelle il appartient.

**C. La cohérence :** S'interroge sur la stratégie et les méthodes utilisées ;

- Vont-ils permettre d'atteindre les objectifs visés ?
- Sont-ils cohérents les uns avec les autres, cohérence en interne ?

Sont-ils adaptés au contexte du projet, cohérence en externe ?

**D. La pertinence :** Examine l'adéquation entre les objectifs d'un projet et les spécificités de la situation sur laquelle il se propose d'agir, ces objectifs sont-ils « intelligents » au regard du contexte de l'action ? Sont-ils compatibles avec le contexte ?

**E. Mesure de l'impact :** Est celle des effets directs, indirects et induits des résultats du projet, en effet par l'analyse de l'impact, en entend une appréciation sur tous les effets d'une action sur l'environnement au sens le plus large, technique, économique, social, politique, et écologique.

**F. La viabilité, La durabilité ou la reproductibilité :** S'attache aux effets à long terme du projet, et à la pérennité de ses résultats, de ses effets et d'apprécier leurs chances de survie.

#### **1-1-4) Typologie de l'évaluation :**

La détermination des typologies d'évaluation implique en parallèle l'identification des moments et des acteurs de cette démarche. Et cela afin de définir tous les composants nécessaires à l'élaboration du dispositif.

Selon T.Ardouin (2006), on distingue quatre grands types d'évaluation :

## CHAPITRE II EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE

---

**A. Evaluation formative;** c'est une évaluation continue, elle est liée beaucoup plus étroitement au processus de formation. Son objectif est de guider l'apprenant, le stagiaire dans son travail et de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis ou non. A cette fin, on recueille des informations relatives aux difficultés de formation. Ces informations sont interprétées afin de dégager les causes probables des difficultés rencontrées. C'est le type d'évaluation réalisée sur les deux parties soit sur l'apprenant afin de lui éclaircir les étapes qu'il a franchies et les difficultés qu'il rencontre ou sur le formateur pour lui indiquer la façon dont il mené son travail et quels sont les obstacles auxquels il se heurte.

**B. Evaluation sommative ;** contrairement à la précédente, l'évaluation sommative se situe qu'à la fin de la formation et permet de vérifier si l'apprenant a acquis l'ensemble des connaissances théoriques méthodologiques ou pratiques visées par la formation ce qui permet de faire un bilan de niveau ou un bilan d'acquisition du stagiaire tout en le certifiant d'une qualification donnée et cela selon le degré des acquis de stagiaire ce qui permet de le situer par rapport aux autres.

Dans ce processus, on distingue souvent deux autres évaluations :

**C. Evaluation normative ;** selon toujours T.Ardouin(2006) l'évaluation est dite normative lorsque le résultat de test, des performances de productions, d'un individu ou apprenant est comparé aux résultats obtenus par le groupe.

**D. Evaluation critère ;** elle ne compare pas l'apprenant aux autres mais, que l'on fait référence à des critères : ayant atteint les objectifs, l'apprenant est-il en mesure de passer aux apprentissages ultérieurs ?

Certes ces types permettent de définir le mode de déroulement de la démarche d'évaluation, Ainsi de situer les apprenants dans tout le processus de formation. Mais, il est intéressant, de savoir à quel moment se pratique cette démarche, car pour évaluer il faut choisir le moment idéal soit avant, pendant, ou à la fin et après la formation. Généralement, il existe deux moments forts dans l'évaluation :

**A. L'évaluation à chaud ;** elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation. Elle sera réalisée systématiquement quelle que soit la formation, en effet même si ce type d'évaluation n'est pas significatifs à lui tout seul.

Elle permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition avec le contenu.

- S'assurer de la satisfaction et du confort des participants et de donner leurs avis.
- Vérifier le climat de coopération.
- Contrôler la conformité des objectifs intermédiaires et s'assurer du bon déroulement de l'action de formation étape par étape.

S'assurer que les transferts sont en voie de construction plus l'action est de longue durée, plus ces évaluations intermédiaires sont nécessaires pour vérifier la satisfaction, l'acquisition des connaissances, anticiper sur les suites et orienter les développements, elle comprend :

- L'évaluation de la satisfaction.
- L'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation.<sup>5</sup>

Il est à noter que le recueil d'opinions à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation, elle se limite à recueillir en fin de formation les opinions des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer.

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

---

<sup>5</sup> T.Ardouin, op.cit., P27.

## CHAPITRE II EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE

---

**B.L'évaluation à froid** ; elle intervient après une certaine période de la clôture de l'action de formation, qui est de préférence qu'elle soit à partir de sixième mois de la fin de formation, pour permettre au stagiaire de mettre en œuvre les acquis de stage, et qui s'effectue la mesure de ROI, ou le retour sur investissement, et cela par des constats sur le poste de travail avec l'évaluation de l'amélioration de la productivité et de la performance de l'agent formé dans son travail. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage.

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

La mutualisation et diffusion des connaissances acquises à l'ensemble d'une équipe voire d'une organisation, c'est passer de l'individu apprenant à l'organisation apprenante.

Donc le suivi de la formation doit être organisé et envisagé durant la phase de la conception, c'est-à-dire en amont de la formation trois principes clés prévalent :

Impliquer les acteurs et le management dans le suivi de la formation et des participants.

Adapter le suivi en fonction du type de formation et des contenus.

Concevoir le suivi de la formation dès l'ingénierie du stage et informer les responsables de chaque structure de la démarche à suivre.

L'évaluation fait partie de la formation et doit apparaître de façon permanente dans le processus pédagogique.

S'agissant particulièrement d'évaluation des effets de la formation en situation de travail, or, la transférabilité, il est opportun de mobiliser les acteurs internes qui se trouvent être dans des situations d'observateurs privilégiés concernant les progrès réalisés et les manques restant à combler, il s'agit de ;

**A. Direction** : Du responsable ressources humaines de l'organisme qui connaît les besoins internes et maîtrise les orientations stratégiques et politiques, organisateurs de la formation, prescripteurs qui ont proposé l'action.

**B. Responsable formation :** du responsable de stagiaire considéré qui connaît le terrain et peut accompagner le stagiaire dans une démarche de mise en application concrète de la formation ; il est en outre dans une position privilégiée pour analyser concrètement les effets de la formation.

Le concerné ici c'est le formateur qui est intéressé par l'évaluation pour trois raisons :

- Il a besoin de savoir si les objectifs sont atteints à la fin d'une session.
- Il utilise l'évaluation continue en cours de session comme moyen de régulation.
- Il tire des conclusions de l'évaluation pour améliorer sa pratique.
- Le rôle de responsable ici consiste dans ;
- Dans l'accompagnement et la mise en pratique de la formation.
- Comme observateur expert des effets de la formation afin d'évaluer le transfert en situation professionnelle.

Comme relais effectif des politiques de formation, le hiérarchique devenant par le biais de l'évaluation un réel partenaire de la formation.

Il est remarquable que les acteurs intéressés par l'évaluation de la formation soient l'apprenant ou le stagiaire le formateur, et l'organisme de formation et ses responsables hiérarchiques pour tirer les bénéfices de là l'investissement qui a été fait. L'évaluation de la formation dans l'entreprise vise à démontrer la pertinence et la valeur de la formation, d'améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation. De vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, ainsi que de développer ou tester des connaissances nouvelles acquises.

Donc une entreprise qui évalue sa formation devrait être plus en mesure d'en constater et contrôler les résultats et d'améliorer de manière soutenue ses pratiques.

### **1-2) Modèles de l'évaluation de la formation :**

Le modèle de référence le plus populaire de processus de l'évaluation de la formation est celui de D.K.Patrick(1959), c'est le modèle à quatre étapes, réactions, apprentissages,

comportements, et résultats. Qui occupe une place déterminante dans les milieux de la gestion des ressources humaines en raison de sa simplicité d'application. Comme il existe un autre modèle qui a été proposé suite aux critiques faites au premier, Qui est celui de Stufflebeam, qui est considéré comme modèle alternatif et comprend les quatre variantes (CIPP), c'est-à-dire contexte, intrants, processus et produit.

Donc on va essayer de présenter ces deux modèles et de citer leurs principales critiques.

### **1-2-1) Modèle de Kirk Patrick :**

D.K Patrick (1959), a présenté un modèle dont il se base sur quatre niveaux d'évaluation, qui devraient par la suite avoir une influence marquante sur les pratiques des entreprises, les quatre niveaux sont :

**A. La réaction :** Ce niveau vise ce que les participants pensent du programme ou de l'activité. Selon D.KirkPatrick(1959),si la formation se veut efficace, elle se doit de provoquer des réactions favorables de la part des participants. Dans le cas contraire, ils risquent de ne pas être motivés et, par surcroît, de compromettre l'existence du programme par des commentaires négatifs.

La réaction mesure généralement à l'aide de formulaires évaluatifs, dans lesquels le participant fait part de son niveau de satisfaction à l'égard de différents aspects de l'activité.

**B. Evaluation de la satisfaction :** L'évaluation de la satisfaction, aussi appelée par l'évaluation à chaud, c'est-à-dire pendant et à la clôture de la formation, elle consiste à interroger les stagiaires dès qu'ils terminent leur cour de formation, sur leur niveau de leur satisfaction, soit de la pédagogie, de thème de la formation, ainsi que de niveau des formateurs.

Barzucchetti et Claude(1995), ont précisé que l'expression de l'évaluation à chaud, insiste sur le fait de laisser s'exprimer les stagiaires en toute fin de formation et ce de manière plus au moins guidée.<sup>6</sup>

**C. Les apprentissages :** Ce niveau vise ce que les participants ont acquis par la formation en termes de connaissance, d'habilités ou d'attitude en fonction des objectifs visés.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>D.K Patrick cité par T.Ardouin, op.cit., P36.

## CHAPITRE II EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE

L'importance d'évaluer ce niveau est de savoir le taux de l'efficacité de la formation effectuée et cela par les changements dans la manière d'exécution de travail comme, l'efficacité, rapidité. S'il n'y a pas de modifications dans le travail donc la formation n'a rien porté de plus.

Cette évaluation se fait par l'utilisation de test de performance ou d'examens, questionnaires, interviews, observatoires sur lieu de travail, ...etc. Pour évaluer les apprentissages il faut poser les questions ci- dessous :

**Tableau n° 05 : Dispositif d'évaluation des apprentissages :**

<b>QUOI ?</b>	Vérifier ou à mesurer les acquis des apprentis en termes de connaissances, de comportements et/de savoir-faire, c'est est ce que les objectifs pédagogiques ont été acquis ?
<b>QUI ?</b>	Différentes catégories d'acteurs en fonction du type d'évaluation : formative, sommative mais le plus souvent évaluation des formés par les formateurs.
<b>OÙ ?</b>	En fonction du type d'évaluation : la salle de formation, ateliers ou dans une structure externe de certification ou de validation.
<b>QUAND ?</b>	Cahier des charges préétabli, valider une évolution professionnelle. Durant ou à la fin de formation.
<b>COMMENT ?</b>	De manière très différentes en fonction du type d'évaluation : diplôme, concours, rapports de stage, jury, devoirs, tests, attestation, certificat.
<b>POURQUOI ?</b>	Pour attester de l'obtention de connaissances et de compétences, vérifier les acquis par rapport à nos attentes.

**D. Les comportements :** Ce niveau évalue le transfert en poste de travail des connaissances, habilités et attitudes apprises lors de la formation.

En somme, il s'agit de savoir ici en quoi la formation a changé les comportements en situation de travail.

- L'évaluation, qui devrait se situer environ deux à trois mois après la formation, fait appel ici à des méthodes qui incluent l'enquête ou l'entrevue auprès du formé et de différents acteurs comme leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques...etc. qui sont en mesure de connaître son comportement.

**E. Les résultats :** Il s'agit ici de l'évaluation la plus importante, à savoir l'impact de la formation sur l'entreprise, Il s'évalue en termes de :

- Productivité.
- Qualité.
- Taux de roulement du personnel.
- Qualité de vie au travail.
- Baisse des coûts.
- Retour sur l'investissement.

**F. L'évaluation du retour sur investissement de formation (ROI):**

L'évaluation du retour sur investissement de la formation est le cinquième niveau ajouté par J.Phillips(2004), ce niveau dépendra essentiellement du niveau précédent et de la faisabilité technique de convertir les valeurs des indicateurs en valeurs monétaires, et à comptabiliser les coûts directs et indirects de la formation. Cela peut parfois s'avère difficile ; le défi réside dans le choix des bons indicateurs.

Le rendement financier regroupe le retour sur l'investissement(ROI), et le bénéfice-coût (B/C). A.Dunberry(2010), a cité les deux méthodes les plus répandues de calcul du ROI :

**B/C= bénéfice total/ coût total**

**ROI= (bénéfice total- coût total) / coût total \*100%**

Selon l'auteur, l'évaluation à ce niveau se fait rarement, d'une part, parce que les formateurs ne savent pas comment procéder ; et d'autre part parce qu'il est difficile d'associer les résultats aux seuls effets de la formation.<sup>8</sup>

Selon l'auteur, il existe des liens de causalité entre ces niveaux, c'est parce qu'il y'a eu satisfaction qu'il y'aura apprentissage, c'est parce qu'il y'a eu apprentissage qu'il y'aura changement de comportements, et c'est parce qu'il y'a eu changement de comportements qu'il y'aura résultats sur l'entreprise. Donc selon D.KirkPatrick(1959), le fait que les quatre niveaux d'évaluation constituent des parties importantes de l'évaluation ; alors une évaluation complète des résultats de la formation devrait répondre aux questions ci-dessous :

---

8 A.Dunberry et C.Pécharde « Bulletin de l'observatoire compétences-Emplois », Vol n°2, Octobre 2010, P42.  
J.Phillips cité par T.Ardouin, op.cit, P129.

**CHAPITRE II      EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE  
AU CAS DE L'ALGERIE**

---

---

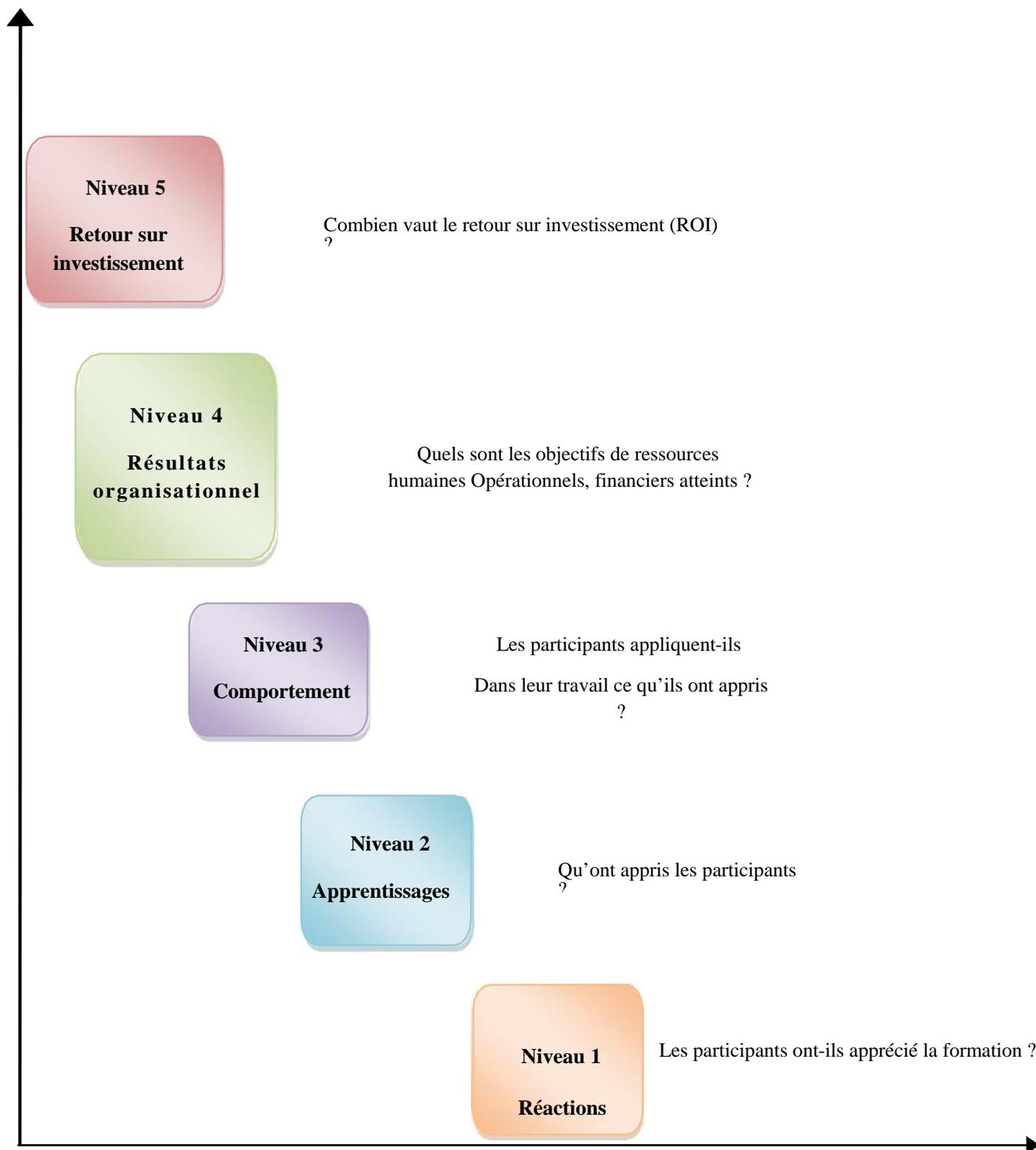
**Tableau n° 06 : Dispositifs de l'évaluation des résultats de la formation :'**

<b>QUOI ?</b>	-Les paramètres ou indicateurs socio-économiques : paramètres d'exploitation, de performance, de résultats, de fonctionnement.
<b>QUI ?</b>	-Les hiérarchiques, les directions opérationnelles.
<b>OÙ ?</b>	-Variable en fonction des paramètres et de la situation professionnelle : au poste de travail, dans le processus de production, le circuit de distribution.
<b>QUAND ?</b>	-Variable à déterminer selon la nature des indicateurs et l'activité.
<b>COMMENT ?</b>	-Mesure des écarts entre la situation avant et après la formation à partir des indicateurs choisis.
<b>POURQUOI ?</b>	-Mesurer l'investissement formation. -Mesurer les gains de productivité et l'efficacité économique.

---

<sup>9</sup>D. kirkpatrik cité par T.Ardouin, op.cit.P75.

Figure n° 02 : Niveaux de l'évaluation de la formation :



Source : D.Kirk Patrick, cité par T.Ardouin.

**1-2-2) Le modèle CIPP de Stufflebeam :**

De multiples modèles d'évaluation de la formation ont été proposés au cours des dernières années. Parmi eux le modèle de Stufflebeam(2000), est basé sur quatre éléments, contexte, intrants, processus, produit(CIPP), qui a proposé à suivre pour l'évaluation de formation :

**A. Contexte :** Cette évaluation porte sur l'environnement qui conditionne les besoins de formation et les facteurs ou problème sous-jacents à ces besoins ; celle-ci, semblable à une étude de faisabilité, permettra de déterminer les finalités et objectifs de la formation.

**B. Entrants:**C'est l'ensemble du capital humain et financier ainsi les stratégies à suivre pour l'atteinte des objectifs.

**C. Processus :** Cette évaluation porte sur la façon selon laquelle les intrants sont utilisés pour atteindre les objectifs. Donc, principalement comment la formation est effectivement menée ; elle rejoint en quelque sorte l'évaluation de la réaction et permet de comprendre, du moins en partie, le niveau d'atteinte des objectifs.

**D. Produit :**Cette évaluation porte sur les différents extrants et résultats du programme.

Ce modèle montre que l'évaluation ce n'est pas seulement mesurer mais aussi donner des jugements professionnels afin de prendre une décision par la suite, cette dernière elle concerne les améliorations réalisées par rapport aux objectifs fixés.

Dans ce contexte que, l'évaluation dépend d'un ensemble de normes, de modèles, et Selon l'auteur, l'évaluation à ce niveau se fait rarement, d'une part, parce que les formateurs ne savent pas comment procéder, et d'autre part parce qu'il est difficile d'associer les résultats aux seuls effets de la formation.

Selon l'auteur, il existe des liens de causalité entre ces niveaux, c'est parce qu'il y'aura eu satisfaction qu'il y'aura apprentissage, c'est parce qu'il y'aura eu apprentissage qu'il y'aura changement de comportements, et c'est parce qu'il y'aura eu changement des comportements qu'il y'aura résultats sur l'entreprise.Pour l'évaluation de la formation on utilise:

**Pour l'évaluation de la satisfaction;**les pratiques les plus courantes concernant l'évaluation de la satisfaction des stagiaires consistent à leur fournir un questionnaire immédiatement

## CHAPITRE II EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE

---

après la formation, soit un questionnaire oral, ou écrit pour savoir leurs degrés de satisfaction de ce programme de formation.<sup>10</sup>

**Pour l'évaluation des apprentissages** ; selon Barzucchetti et Claude (1995), il existe plusieurs techniques et outils d'évaluation :

- Questionnaires écrits sous forme de réponses à fournir ou à choix multiple.
- Interrogations orales.
- Tests de raisonnement logique, tests d'intelligence.
- Problèmes à résoudre ainsi que des études de cas.
- Dossier projet à créer afin de tester les connaissances.
- Étude ou recherche à effectuer.
- Rapport ou synthèse à rédiger.
- Simulation de situation réelle.
- Travaux pratiques, manipulations.
- Jeux de rôle.<sup>11</sup>

**Pour l'évaluation du transfert des apprentissages**; Kirk Patrick (1959) insiste sur le fait qu'on ne peut pas faire l'évaluation des comportements sans savoir évaluer les niveaux précédents.<sup>12</sup>

Il donne les conseils suivants pour réaliser cette évaluation :

- Utiliser un groupe de contrôle dans la mesure du possible.
- Laisser suffisamment de temps aux stagiaires pour que des changements de comportement se produisent.

---

<sup>10</sup>Stufflebeam cité par T.Ardouin, op.cit., P61.

<sup>11</sup>Barzucchetti et Claude, cité par A.Dunberry et C.Péchar, P58.

<sup>12</sup>Kirkpatrick cité par T.Ardouin, P44.  
A.Dunberry et C.Péchar, op.cit., P51.

## **CHAPITRE II      EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE**

---

- Evaluer à la fois avant et après le programme, dans la mesure du possible.
- Interviewer ou sonder une ou plusieurs des personnes suivantes ; les stagiaires, leur superviseur direct, leurs subordonnés, et d'autres observateurs de leurs comportements.
- Obtenir 100% de réponses ou constituer un échantillon.
- Répéter l'évaluation à des moments appropriés.
- Considérer les coûts versus bénéfices.

## **CHAPITRE II      EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE**

---

**Pour l'évaluation des résultats de la formation sur l'organisation** ;elle s'effectue par des sondages, constats et inspections, réalisés par le responsable de la structure pour qu'il constate les changements portés par la formation, soit en termes de productivité, de comportements, et des relations sur le lieu de travail.

**Pour l'évaluation de retour sur investissement** ; l'évaluation du retour sur investissement demeure aujourd'hui très marginale, il est question dans ce sens de démontrer quels résultats obtenus suite à la formation, en comparaison avec les résultats souhaités avant la formation.

**SECTION02 :Référentiels et indicateurs de l'évaluation et de suivi de la formation :**

**2-1) Référentiels de l'évaluation de la formation :**

**2-1-1) Le tableau de bord :**

Mettre en œuvre une démarche d'ingénierie implique de s'outiller en termes de suivi de l'action. En effet pour pouvoir analyser, d'une part et évaluer d'autre part, l'ingénieur de formation doit se doter d'instruments de connaissance des situations.

Les tableaux de bord sont alors des guides intéressants à mettre en place.

**Objectifs de tableau de bord :**

A. Meignant(2003), rappelle qu'un tableau de bord est un moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action. Il est composé d'un nombre limité d'indicateurs concernant des points lesquels le destinataire de l'information a effectivement un pouvoir de décision ou au moins d'influence. Un outil de pilotage du projet de formation, il rassemblera toutes les données nécessaires à la prise de décision et à la communication avec les partenaires concernés, objectif du projet, indicateurs du bon déroulement du processus, planning des opérations, informations clés, le tout sous une forme concentrée et facile à transporter. <sup>13</sup>

Le tableau de bord est un outil de ;

- Gestion.
  
- Pilotage des actions de formation.
  
- Communication.

Le tableau de bord doit donc, contenir les informations nécessaires pour agir, c'est un outil d'aide à la prise de décision à tout moment de l'action de formation :

- En amont dans le choix de stratégie de formation.

---

<sup>13</sup>A. Meignant, op.cit. P63.

## CHAPITRE II EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE

- Pendant l'action comme moyen d'analyse d'une situation, et de mise en application des mesures correctrices.<sup>14</sup>

- En fin d'action pour mesurer et évaluer l'impact de la formation.

### Démarche d'élaboration du tableau de bord :

Comme pour toute démarche, plusieurs étapes sont nécessaires, Celles-ci sont à la fois chronologiques et itératives. J.L Faure(2011), a cité la démarche suivante :

**A. Détermination des éléments à mesurer et à suivre;** déterminer les éléments à mesurer renvoie à rechercher quels sont les objectifs et les résultats attendus au niveau de l'activité professionnelle, des moyens mis en œuvre ou des éléments quantitatifs et financiers.

**B. Création des indicateurs;** cette deuxième étape est l'étape de détermination des indicateurs et de définition de ceux-ci de manière qualitative et quantitative, l'indicateur doit être fiable et valide.<sup>15</sup>

**C. Formalisation du tableau de bord;** à partir de la finalité, des indicateurs, des moyens d'analyse et de traitement, l'ingénieur de formation a une vue d'ensemble de ce que doit être le tableau de bord. Il réalise une maquette permettant de visualiser le tableau, de le tester et de le valider. Le tableau suivant est un exemplaire d'un tableau de bord de suivi de la formation :

**Tableau n° 07 : Tableau de bord de suivi de formation:**

Catégorie	Nbre H prévus dans le plan	Janvier		Février		Mars		Avril	
		Heure effectuées	% réalisation plan						
A									
B									
C									
Non titulaires									
Total									

Le tableau de bord est effectivement un instrument de l'ingénierie de la formation, il participe aux différentes étapes de l'ingénierie, il est maintenant largement favorisé par l'utilisation

<sup>15</sup> M. Doubet " Le grand livre de la formation", édition dunod, France 2015,P127.  
J.L.Faure, op.cit. P126.

## CHAPITRE II EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE

del'informatique et par l'existence même de logiciels de traitement de système ressources humaines et de formation.

Hormis, au niveau des entreprises, il reste peu pratiqué à cause de la mal identification des indicateurs. Cette présentation démontre que, l'évaluation de l'efficacité de la formation est incontournable. Elle permet de piloter les actions de formations en fonction des résultats constatés, mais il faut, bien évidemment, avoir mis en place les bons indicateurs, c'est-à-dire les méthodes et outils nécessaires afin d'établir des actions correctrices, qui permettent d'assurer une efficacité de cette démarche d'un côté et une performance globale de l'autre côté.

### 2-2) Indicateurs de suivi du plan de formation :

Pour le suivi de la formation il existe plusieurs indicateurs comme ;

**Tableau n° 08 :** Indicateurs de suivi de la formation :

<b>Domaines</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Total des dépenses de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variation dépense de formation/masse salariale</li> <li>• Reversement au trésor public</li> <li>• Evolution de la masse du budget formation</li> </ul>
<b>Répartition des dépenses de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecart dans la structure des dépenses selon critères :</li> <li>• Catégorie professionnelle</li> <li>• Sexe</li> <li>• Service</li> <li>• Par heures</li> <li>• Age</li> <li>• Ancienneté</li> <li>• Stages par types de salariés</li> </ul>
<b>Effectif formé Heures de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de formés selon les critères précédents</li> <li>• Nombre d'heures de formation par formé</li> </ul>
<b>Organisation du stage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duré moyenne de formation par catégorie</li> <li>• Nombre d'heures rémunérées/heures non rémunérées</li> <li>• Nombre d'inscription par stage</li> <li>• Taux de participation par stage</li> </ul>

**CHAPITRE II      EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE  
AU CAS DE L'ALGERIE**

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'encadrement : nombre de formateur/nombre de formés</li> <li>• Nombre d'abandons au cours de stage</li> <li>• Nombre d'années d'existence du stage</li> <li>• Nombre de formés par type de stage</li> </ul>
<b>Résultat de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variation de la production après le stage</li> <li>• Variation de la qualité de la production après le stage</li> <li>• Taux de promotion dans la population formée</li> <li>• Taux de refus de formation</li> </ul>
<b>Service formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût de service formation central/ Coûts services formation des établissements</li> <li>• Coût service formation/total des dépenses de formation</li> <li>• Qualification du service formation</li> </ul>

Pour R.Kaplanet D.Norton(2004), il existe quatre indicateurs de suivi de d'un plan de formation :

**A. Finance;** indicateurs habituels de productions, de rentabilité, de vente, de marge et de rémunération du capital.

**B. Clients;** indicateur de satisfaction des clients, de fidélisation, retours d'expériences stratégiques montrant que l'entreprise est à la bonne voie en matière de rencontre des attentes des clients et donc de production de service apprécié, et à terme, de développement.

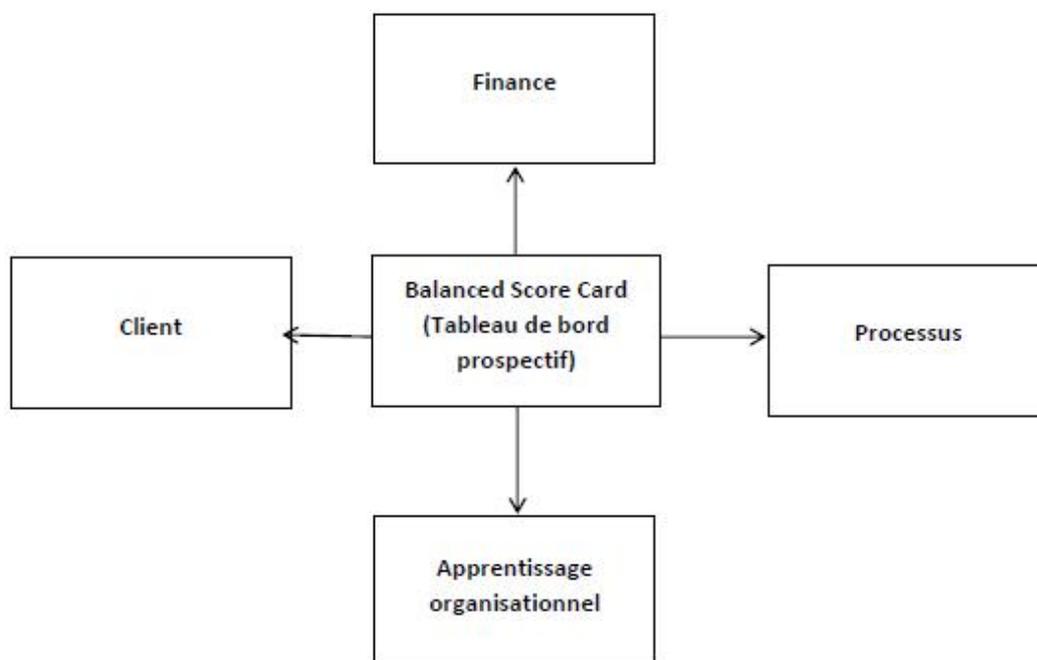
**C. Processus interne;** indicateurs d'alignement de l'ensemble des processus sur la stratégie, par exemple déclinaison de la stratégie en plans d'actions concrets par les unités, les services.<sup>16</sup>

**D. Apprentissage;**indicateur pour mesurer l'évolution des apprentissages.

---

<sup>16</sup>M. Doubet, op.cit.P128.

**Figure n° 03 : Indicateurs de balanced score card (tableau de bord prospectif):**



Donc pour un bon suivi de plan de formation, il faut prendre en compte tous les différents indicateurs de performance de l'entreprise, organisationnels et financiers, ainsi que le client.

### **2-3) L'évolution de la formation et son évaluation en Algérie**

A l'ère de l'ouverture de l'économie nationale à l'économie mondiale, les entreprises algériennes ont compris la nécessité de miser sur les compétences humaines, avec la formation et l'évaluation afin d'assurer leur survie et leur compétitivité face à un avenir incertain. L'Algérie, à l'instar de beaucoup de pays en développement, cherche depuis des années, à construire un potentiel humain susceptible de mener les réformes économiques, engagées depuis plus de vingt ans, par les pouvoirs publics aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau des entreprises, des réformes ont été menées afin de développer le processus de la formation professionnelle.

Donc de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines ont été mises en place notamment celui de la formation qui intéresse de plus en plus les gestionnaires, les salariés et les tutelles.

Les pratiques et la place de la formation ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu les entreprises et la gestion des ressources humaines. A cet effet, il est nécessaire, de citer les grandes évolutions de l'effort de formation, et les bouleversements qu'il a subi dans cette période transitoire vers une économie de marché.

**2-3-1) L'évolution juridique de la formation en Algérie :**

Depuis les années 1970 et 1980 on constate l'évolution et l'importance accordée par les pouvoirs publics soit à la formation initiale ou continue, qu'on peut constater à travers les textes et lois datant aux premières décennies après l'indépendance. Le cadre juridique de la formation continue n'a pas cessé de progresser, qui se répercute par plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents.

**A. La formation durant les années 1990 :**

C'est la phase de transition vers une économie de marché, des programmes d'ajustement structurels ont été lancés, Période de privatisation et de naissance de secteur privé de formation professionnelle et l'ouverture de l'économie nationale aux entreprises étrangères, ce qui a permis aux entreprises nationales d'acquérir de nouvelles pratiques, d'un savoir-faire et d'esprit d'initiative en terme de pratiques liées aux ressources humaines, Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises nationales à la nouvelle donne de l'environnement économique.

**Aspect juridique** ; les nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise, les principaux textes sont :

Code de travail de 1997, loi n° 90-11 relative aux relations de travail :

**Chapitre 1** : Portant les droits des travailleurs :

**Article 06** : les travailleurs ont droit à la formation professionnelle.

**Article 07** : Les travailleurs ont l'obligation de participer aux, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre d'amélioration de l'hygiène et la sécurité.

## **CHAPITRE II      EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE**

---

**Article 57 :** Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissages pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice du métier.

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

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

**Article 60 :** sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnements professionnels peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.

La loi 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998, elle institue la participation obligatoire des organismes employeurs au développement de la formation professionnelle continue.

### **B. La formation à partir des années 2000 :**

Plusieurs articles et lois paru durant cette période qui montre l'importance accordée par l'Etat pour la formation professionnelle continue comme :

**Article 55 du code travail de l'année 2000 ;** exigeant les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 0,5% de budget annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

**L'article 79 de la loi n°06-24 du 26/12/2006 ;** portant loi de finances pour 2007, fait l'obligation aux organismes employeurs de consacrer un montant égal ou supérieur à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

Le cadre juridique actuel reconnaît le droit de tout salarié à la formation et impose une obligation de financement des entreprises pour cette formation.

**Décret présidentiel n° 12 du 21 mars 2012** ; qui porte la promotion dans le travail, et oblige les organismes employeurs à la réalisation des promotions pour ses salariés. Ces évolutions, mettent en évidence, l'importance accordée par les pouvoirs publics au processus de formation, son intégration, obligation au niveau de toutes les entreprises algériennes nous renseigne de progrès d'esprit de valorisation des compétences et des savoirs, qui sont devenus l'élément clé de succès de toute organisation.

### **2-3-2) L'évolution juridique de l'évaluation en Algérie :**

La présentation du cadre juridique de la formation professionnelle continue permettait de comprendre l'importance accordée à cette formation et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises pour le développement des ressources humaines.

Cette présentation est divisée en deux périodes, celle des années 1990 et celle des années 2000, dont lesquelles se dégage l'analyse de l'évolution de l'évaluation de la formation professionnelle continue en Algérie.

#### **A. L'évaluation durant les années 1990 :**

Pendant cette période, l'Algérie passe dans une phase de transition vers une économie de marché. Des restructurations profondes ont été effectuées. L'implantation des entreprises étrangères constitue un point positif dans la mesure où elles ramènent des nouvelles pratiques des ressources humaines et de la gestion.

La formation au cours de cette période est devenue un axe stratégique pour les entreprises, elle est l'utile d'adaptation aux changements et aux exigences de l'environnement.

Les entreprises à leur niveau, élaborent des plans de formation centrés sur le renforcement des compétences existantes, et même vers l'acquisition de nouvelles, afin de consolider leur rentabilité et leur performance globale.

Les textes juridiques ainsi ont couvert ces contextes de mutations, Ces textes octroient une grande importance à la formation continue notamment celle qui concerne le développement des compétences. En effet, la compétence est un élément lié à la performance, dont, il s'avère

## CHAPITRE II EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE

---

nécessaire de mesurer l'impact des effets de la formation sur ces compétences ainsi que sur l'entreprise.

L'évaluation durant cette période est inscrite dans le processus de la formation, mais son application était limitée et même ignorée pour certaines entreprises.

L'évaluation a été appliquée notamment au niveau des centres de la formation professionnelle, dans ce contexte voir :

**Arrêté ministériel du 14 mai 1997** ; fixant les modalités de contrôle et d'évaluation techniques et pédagogiques.

**Arrêté ministériel n° 02 du 03 janvier 2001** ; fixant les modalités de l'évaluation et de sanction des formations.

**B.L'évaluation à partir des années 2000** : C'est la période où l'évaluation a connu une évolution sans précédent, et cela par la mise en place des pouvoirs publics des lois et textes rigoureux afin que l'entreprise publique industrielle algérienne pourra suivre le développement des entreprises des pays développés, surtout avec l'ouverture du marché nationale à la concurrence mondiale, parmi ces lois on cite :

**Arrêté ministériel n°03 du 03 janvier 2001**; fixant les modalités de l'évaluation et de sanction.<sup>17</sup>

### **2-4) Problématique de la formation et son évaluation au sein des entreprises publiques industrielles algériennes :**

La formation professionnelle continue reste le processus de construction des compétences au sein des organisations, l'évaluation et le suivi est l'outil de mesure des performances des programmes de formation réalisés, un outil d'aide à la prise de décisions managériales et stratégiques.

En référant à quelques travaux de recherches, on constate que la formation continue et son évaluation, leur évolution, leur application, leur place, et importance, au niveau des entreprises publiques algériennes, ont pris une certaine évolution ces dernières années.

---

<sup>17</sup>Journal officiel de la république algérienne, 1997, 2000, 2012,2015.  
Loi de finances 1997, 2006, 2007.  
Code de travail algérien.

Donc afin d'acquérir les compétences nécessaires et de faire face à l'environnement économique instable, les entreprises publiques économiques algérienne ont pris conscience de l'utilité de la formation et de suivi de leur personnel pour sauvegarder leur place et assurer leur survie au marché international.

**2-4-1) Evolution de l'entreprise publique industrielle algérienne (EPIA) :**

Selon M.Adouane(2005), l'évolution de l'entreprise publique économique algérienne est passée par des étapes comme suit :

**A. Période de 1962-1977** ;c'est la période durant laquelle a été créé et mis en place le potentiel économique et les structures d'encadrement.

La création d'entreprises et d'unités de production se faisait parallèlement à la décision politique (et non économique) d'investissement. L'entreprise est ainsi chargée du suivi de la réalisation de projets inscrits, de leur réception et de leur mise en production. L'entreprise est alors perçue comme l'instrument de la politique de développement de l'Etat.

**B. Période de 1978 à 1987** ;c'est la période de la restructuration organique des entreprises et l'institution de cadre de gestion uniforme, tant de la production que de l'emploi. L'entreprise est ainsi devenue l'instrument de la politique sociale de l'Etat.

**C. Période de 1988 à 2000** ; c'est l'étape de l'autonomie de l'entreprise, devant aboutir à l'indépendance de gestion de l'entreprise, recouvrant alors son rôle d'acteur économique.

Néanmoins, ce nouveau rôle assigné à l'entreprise n'a pu être convenablement assumé, compte tenu de l'écosystème et des méthodes héritées durant le processus de l'évolution.<sup>18</sup>

**2-4-2) L'entreprise publique industrielle algérienne, dans le double dynamique, micro et macro-environnement :**

Selon L.Melbouci et H.Souki (2015), malgré les efforts d'adaptation au changement par de multiples formules, d'abord au niveau de l'environnement général ; politique; juridique, et économique, et ensuite à travers l'entreprise elle-même, celle-ci souffre toujours des contradictions et d'ambiguïté qui entravent la mise en œuvre d'une vraie stratégie d'adaptation. Les diverses contraintes à différents niveaux sont à l'origine des contres

---

<sup>18</sup>M.Adouane « La performance économique pratiques algériennes la réussite de l'échec » édition El Othmania, Algérie 2005, P100.

performances des entreprises. Ainsi pour certaines entreprises les baisses de production sont liés à la nature de l'environnement interne de l'entreprise tels que les problèmes de la maintenance, les arrêts programmés des équipements, les ruptures de stocks de matières premières, pour d'autres il s'agit des caractéristiques d'un nouveau niveau d'environnement d'entreprise ; le méso-environnement et ses contraintes, parmi lesquelles nous citons la concurrence induite par l'entrée en production d'activités industrielles privés, en particulier dans les filières de l'agro-alimentaire et de l'électronique, de même que par l'importation massive de produit fini.<sup>19</sup>

### **2-4-3) Problématique de l'évolution de la formation et de son évaluation au sein des entreprises publiques économiques algériennes :**

Selon L. Melbouci et H. Souki (2015), et d'après leur enquête menée sur les entreprises publiques industrielles algériennes, elles ont constaté que l'entreprise apprenante est celle qui crée, capitalise et diffuse des connaissances et des savoir-faire nouveaux. L'entreprise apprenante améliore les compétences de ses membres, s'auto évalue, se compare aux meilleurs et se transforme pour atteindre ses objectifs. A cet effet l'apprentissage est l'élément clé de la constitution des compétences collectives. Dans les entreprises publiques industrielles algériennes et même s'il n'y a pas eu la mise en place d'un processus visant l'accumulation de la connaissance et des routines de gestion du passé, les techniciens supérieurs et les techniciens dont 45,21% ont déclaré avoir appris sur le tas et ce dans plusieurs domaines. Cependant les ingénieurs industriels soient 28,69% remarquent qu'apprendre n'est pas exploitable dans ces entreprises. La prise de décision se base sur un processus externe. Il est l'exploitable dans ces entreprises. La prise de décision se base sur un processus externe. Il est l'expression de relations entre l'Etat, l'agent et l'entreprise publique.

D'après notre enquête et à titre d'exemple plusieurs cadres de maîtrise et techniciens, après leurs formations, ont été promu dans des postes administratifs n'ayant aucune relation ni avec le diplôme obtenu ni avec la formation réalisée.

Pour le cas le cas de SONALGAZ et selon H. Ouchalal (1997), la formation et l'évaluation de personnel au sein de cette entreprise a connu une évolution et importance privilégiée accordé

---

<sup>19</sup>- L. MELBOUCI et H. SOUKI (2015). Revue El Bahith p62.  
H. OUCHALAL « Adaptation professionnelle des cadres formés à l'université au sein des entreprises publiques algériennes ». Mémoire de magister ; UMMTO ; 1997 ; P140-182.

## CHAPITRE II EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE

---

par la direction à la formation de ses salariés, d'ailleurs plusieurs types de formations sont réalisées au niveau de cette entreprise comme :

Programme d'intégration de nouveau cadre (PINC), qui est destinée aux nouvelles recrues pour les adapter à leur poste de travail.

-Formation professionnalisation, qui consiste à acquérir des connaissances en plus afin d'exceller dans l'exécution des tâches.

Ces formations sont réalisées soit :

- Dans des écoles étatiques ou privés.

- Ou à l'étranger.

Toujours dans le cas SONALGAZ, 59 % des cadres recrutés ont reçu un programme d'intégration, ont reçu une formation complémentaire à leur formation initiale, et pris en charge dès la première année de recrutement, ce qui a permis à 62% des cadres de se familiariser avec la culture et l'organisation de l'entreprise.

Donc on constate que la formation a eu sa place au sein de l'entreprise publique économique algérienne, c'est le cas pour l'entreprise nationale SONALGAZ, qui a accordé une importance à la formation continue, et cela par la mise en place des programmes de formations et d'intégration de son personnel. Mais cela n'exclut pas l'idée que la formation est mal prise en charge ces entreprises, c'est ce qu'on a constaté dans le cas de SONALGAZ, où 61% des cadres confirment que l'inadaptation des cadres à leur poste de travail est due à la mauvaise prise en charge, dès la première année de recrutement, et que 41 % des cadres n'ont pas reçu aucune formation, portant sont recrutés depuis trois ans, et que 52% des cadres formés voient que les programmes des formations réalisées sont inefficaces.

Pour le cas de COSIDER Construction, et selon S. Zerrouki et N. Zerrou (2018), on constate de la formation à développer au sein de son organisation, dont 86% de personnel ont déjà accès à la formation continue ; de toute catégories de formation nécessaire pour l'exécution de leurs travaux en toute performance et compétitivité. Ainsi que la mise en place de programme de suivi et d'évaluation des actions de formation réalisées; et cela sous ses deux formes; sont pour des programmes d'évaluation à chaud, durant les séances de formation, par des

## CHAPITRE II EVALUATION ET SUIVI DE LA FORMATION REFERENCE AU CAS DE L'ALGERIE

---

questionnaires réalisés par le responsable formation pour ses solarisés; ou à froid; et cela après la fin des formations par la distribution des questionnaires à remplir pour tous les agents concernés pour cette formation<sup>20</sup>.

Mais cela ne va pas dire l'inexistence d'insuffisance ou de contraintes liés à la formation , comme par exemple la présence de 14% de personnel qui n'ont bénéficié d'aucune formation ,cela nous pousse à penser que cette contient et d'ordre politique ;et administrative , qui justifie que les programmes de formation mis en place concerne unique une tranche précise de personnel ; qui sont identifié lors de préparation de plan de formation qui suit l'orientation de la politique générale de la formation de l'entreprise COSIDER.

Donc, on constate qu'il y a des insuffisances en terme d'application des politiques de formation, qui sont due soit à une mauvaise prise en charge, et même à l'orientation et à la promotion des cadre, comme on le constate dans ce cas où 57% des cadre enquêtés SONALGAZ, estiment les postes occupés ne conviennent pas à leur profil, et que 29% d'entre déclarent que les programmes reçus à l'université ne peuvent pas répondre aux exigences des postes occupés en termes de compétence et de savoir-faire.

La formation a connu un progrès au dans les entreprises publiques algériennes, mais reste toujours beaucoup à faire, par la présence des failles de tout genre comme :

**A. Pédagogiques ;** des programmes et contenus des formations obsolètes, c'est-à-dire qui ne répondent pas aux exigences du monde de travail actuel;Politiques ; les formations sont pas réalisées avec équité, il reste toujours une tranche du personnel ignoré, et n'ont pas reçu aucune formation malgré qu'ils étaient recruté depuis longtemps ;

**B. Gestion ;** absence du programme pour le suivi des formations réalisées.

**C. Financières ;** la formation continue a un coût, comme pour le cas de SONALGAZ, qui trouve des difficultés pour le financement des actions de formations réalisées à l'étranger.

**D. De recrutement et promotion ;** comme il a été dit par L. Melbouci, et H. Souki (2015) ;et d'après leur enquête plusieurs cadres de maîtrise et techniciens, après leurs formations, ont été promu dans des postes administratifs n'ayant aucune relation ni avec le diplôme obtenu ni avec la formation réalisée.

---

<sup>20</sup> S. ZERROUKI et N. ZERROU « La contribution de la formation au développement des compétences » Mémoire de Master (2018), P92-112.

## **CONCLUSION**

La conclusion que l'on peut tirer de ce chapitre, que les entreprises publiques industrielles algériennes, ont connu à partir de la fin des années 1990, des restructurations profondes accompagnées d'un renouvellement des compétences.

L'intérêt est porté sur l'importance de la formation comme levier de création de compétences nécessaire à tout déploiement stratégique. Les améliorations opérationnelles constatées viennent affirmer que la formation est un axe stratégique des actions des entreprises.

La formation professionnelle continue a vécu des évolutions juridiques illustrées par des décrets et lois portant son obligation au sein des entreprises publiques, ainsi que des évolutions pratiques que nous avons constatées dans les travaux réalisés au sein des entreprises publiques industrielles algériennes.

La question de l'évaluation de la formation s'avère ainsi très intéressante. Les entreprises actuellement tentent à savoir les effets de la formation pour les salariés et pour l'organisation, de mesurer le retour de cet investissement, qui constitue un axe stratégique dans la prise de décision.

Apartir des développements précédents, il est remarquable que, l'évaluation et le suivi de la formation aient devenu des éléments vitaux pour les entreprises publiques industrielles algériennes.

Malgré la prise de conscience des responsables de l'importance de la formation et de son évaluation, leurs pratiques restent encore insuffisantes et pour ne pas dire absentes dans certains cas (dans le cas de SONALGAZ), et cela par le manque d'importance donnée à l'évaluation et au suivi des programmes de la formation professionnelle continue.

## **INTRODUCTION**

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

Ce chapitre vise à illustrer les méthodes appliquées au niveau des entreprises publiques économiques algériennes en matière de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et de suivi des programmes de formation. Il porte sur le cas de groupe pétrolier SONATRACH-FCP-ENI. Il est organisé en trois sections, dans la première, nous présenterons la méthodologie de la recherche, ainsi que l'entreprise objet d'étude. La deuxième section sera consacrée à la formation au sein de groupe SONATRACH-FCP-ENI. Enfin la troisième section nous présenterons la méthode de réalisation de l'évaluation et de suivi de la formation au sein de SONATRACH-FCP-ENI.

## **SECTION 01 : Présentation de la méthodologie de recherche et de groupement SH-FCP-ENI**

### **1-1) La méthodologie de recherche :**

L'objectif principal recherché dans ce présent travail, consiste à savoir comment le groupe SONATRACH-FCP-ENI réalise ses programmes de formation, et quels sont les outils et méthodes qu'elle applique pour la réalisation de l'évaluation. Pour ce faire, nous avons recouru à deux types de sources pour le recueil des données.

#### **1-1-1) Source primaires :**

Notre travail empirique est basé sur des entretiens, avec le directeur des ressources humaines, et avec le responsable de service formation, ainsi que les trois cadres qui se chargent de l'exécution des tâches quotidiennes liées à la réalisation des actions de formations afin de pouvoir recueillir plus de détails concernant la réalisation de l'évaluation et de suivi de plan de formation au sein de cette association. Pour avoir plus d'informations on a opté aussi pour des sources secondaires.

#### **1-1-2) Sources secondaires :**

Pour la réalisation de notre travail de recherche, on a utilisé les sources secondaires disponibles au sein de l'entreprise étudiée, des sources internes, comme la revue de ce groupement, le bilan de réalisation de SONATRACH-FCP-ENI pour l'année 2018, des mémoires portant la formation réalisée par les cadres de cette compagnie durant leurs formations continues. Des résultats des questionnaires de l'évaluation et de suivi des actions de formation réalisés par le service formation sous forme écrites et orales, des tableaux de bord, des cahiers des charges de formation, et des catalogues d'analyse des besoins en formation.

### **1-2) Présentation de l'entreprise enquêtée :**

Un passage pour dire que nous présenterons les éléments constitutifs de l'association avant de présenter le groupement lui-même.

#### **1-2-1) présentation des partenaires :**

L'entreprise étudiée est un partenariat constitué de :

**A) SONATRACH (SH) :** Société nationale pour la recherche, production, transport, transformation, et commercialisation des hydrocarbures ; Gaz, pétrole, ...etc. Elle est créée le

31 décembre 1963, c'est un acteur majeur de l'industrie pétrolière africaine, elle est surnommé la major africaine. SONATRACH, est à la tête des entreprises pétrolières africaines, elle est classée la première, et la douzième au niveau mondiale. En mars 1967, Maurice SINET créa le logo de SONATRACH.

**Activités et domaines d'intervention de SONATRACH :** Le groupe pétrolier et gazier SONATRACH intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et dérivés. SONATRACH se développe également dans les activités de pétrochimie, de l'électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer et d'exploitation minière. Elle est basée en Algérie, SONATRACH est active dans plusieurs régions du monde, notamment en Afrique ; Mali, Tunisie, Niger, Libye, Égypte, Mauritanie. En Europe ; Espagne, Italie, Portugal, Grande-Bretagne, France. En Amérique latine, Pérou et aux États-Unis d'Amérique.

Le groupe SONATRACH emploie 41 204 salariés et 120 000 avec ses filiales, génère 30 % du PNB de l'Algérie. SONATRACH est une compagnie nationale algérienne d'envergure internationale, et la clé de voûte de l'économie algérienne. En ce qui concerne le transport maritime le groupe SONATRACH participe à hauteur de 31 % des parts de marché dans l'exportation du GNL algérien et à hauteur de 24 % pour le GPL avec sa propre flotte représentée par la filiale Hyproc shipping.

#### **Production de SONATRACH :**

**Hydrocarbures :** Le domaine des hydrocarbures a connu ces dernières années une très nette amélioration par rapport au gaz naturel, et un recueil considérable par rapport au pétrole vu la baisse de ses cours à partir de 2013. La production pétrolière nationale s'adapte progressivement au nouveau paysage énergétique mondial. Il contribue pour 35% au produit intérieur brut du pays (PIB), constitue 98% des recettes extérieures et représente en moyenne 70% des recettes budgétaires de l'Etat. L'apport du pays à la balance énergétique mondiale est appréciable pour le pétrole brut 12<sup>ème</sup> producteur mondial avec 1,2 million de baril par jour, déterminant pour le gaz naturel, et 5<sup>ème</sup> exportateur avec 60 milliards m<sup>3</sup>, et significatif pour les autres produits pétroliers.

#### **Domaine minier d'hydrocarbures :**

L'Algérie dispose d'un potentiel pétrolier et gazier riche et diversifié et d'une législation pétrolière claire, souple et offrant de nombreux avantages aux investisseurs. C'est l'étendue du potentiel en place qui appelle un tel développement. 49% du domaine minier algérien soit

1553488km<sup>2</sup>est libre et la moyenne de puits au 10 000 km<sup>2</sup> est seulement de 14 contre 100 dans le monde.

**Bassins de gaz et de pétrole de SONATRACH :**

- BERKINE
- OUEDMYA
- AMGUIDMESSAOUD
- REGGANESBAA
- SUDESTCONSTANTINOIS
- TINDOUF - AHNET-TIMIMOUN
- TELLOFFSHORE
- BECHAR

En matière de densité de forage en Algérie on constate que le bassin de Berkine est celui qui enregistre la plus forte densité avec une moyenne de 57 puits forés par 10 000 Km<sup>2</sup>suivi du bassin d’Illizi avec une densité de 39 puits par 10 000Km<sup>2</sup>.

La concentration du nombre moyen des puits forés au niveau de ces deux bassins, s’explique par la forte implication des compagnies étrangères dans cette région.

**Transport par canalisation :** Vu l’éloignement des champs pétrolifères des zones d’évacuation, l’activité transport par canalisation constitue un segment stratégique de l’industrie pétrolière nationale.

Depuis le premier pipe-line réalisé en 1965, d’une longueur de 800 km, SONATRACH dispose actuellement d’un réseau de transport composé de plus de 30 pipe-lines de différents produits, totalisant 17 450 km pour une capacité de 330 millions par année de TEP répartis comme suit :

**Tableau n°09 :** Transport par canalisation de SONATRACH

Répartition de la capacité de transport	
Pétrole Brut	145 MT par an
Condensat	28 MT par an
GPL	16 MT par an
Gaz Naturel	143 milliards de m <sup>3</sup> par an

**Source :** Direction des ressources humaines.

**CHAPITRE III CADRE PRATIQUE DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE CAS DE GROUPEMENT: SONATRACH-FCP-ENI**

L'entreprise publique industrielle algérienne SONATRACH à plusieurs projets grandioses en cours de réalisation dont on peut citer leurs lieux de réalisation comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°10 :** Projets en phase de réalisation

Intitulé du projet	Localisation	Capacité de production	Partenaire	Montant d'investissement (millions US \$)	Date de mise en exploitation
Projet Vapocraquage d'éthane	Arzew	1,4 million T/an éthane	TOTAL	4460	janvier 2015
Unité Hélium II	Arzew	17 Millions m <sup>3</sup> /an	-	186	Décembre 2012
Rehabilitation raffinerie RA1G	Alger	+0,945 millions T/an	Sonatrach seule	1162	Juillet 2013
Nouvelle raffinerie	-	15 Million tonnes/an seule	Sonatrach seule	8810	2015

Source : Rapport annuel de SH-FCP-ENI.

L'entreprise SONATRACH à des filiales propres, de propriété publiques, qui activent dans la production des hydrocarbures et dérivé comme dans l'objectif de répondre à la consommation nationale et internationale comme :

**Tableau n°11 :** Filiales de SONATRACH

Forage et Services	Travaux Publics	Aval	Commercialisation
ENTP 100%	ENAC 100%	ENIP 100%	NAFTAL 100%
Entreprise Nationale des Travaux aux Puits	Entreprise Nationale de canalisation	Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique	Entreprise nationale de distribution de produits pétroliers
ENSP 100%	GCB 100%	HELIOS 51%	COGIZ 100%
Entreprise Nationale des Services aux Puits	Société Nationale de Génie civil et Bâtiment	Entreprise Nationale de production des liquides d'hélium d'Arzew	Société de Conditionnement et de Commercialisation des Gaz Industriels
ENAGEO 100%	ENGTP 100%	SARPI 50%	SNTM-HYPROC 100%
Entreprise Nationale de Géophysique	Entreprise Nationale des Grands Travaux	Société Algérienne de Projets Industriels	Hyproc Shipping Company

**CHAPITRE III CADRE PRATIQUE DE L'EVALUATION DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE CONTINUE CAS DE GROUPEMENT: SONATRACH-FCP-ENI**

	Pétroliers		
ENAFOR 100%		AEC 50%	STH 60%
Entreprise Nationale de Forage		Algerian Energy Company	Société de Transports des Hydrocarbures
		NEAL News Energy Algeria	
		SORALCHIN 30% société de raffinage et de commercialisation de pétrole	
		HELISON Usine d'hélium de Skikda	

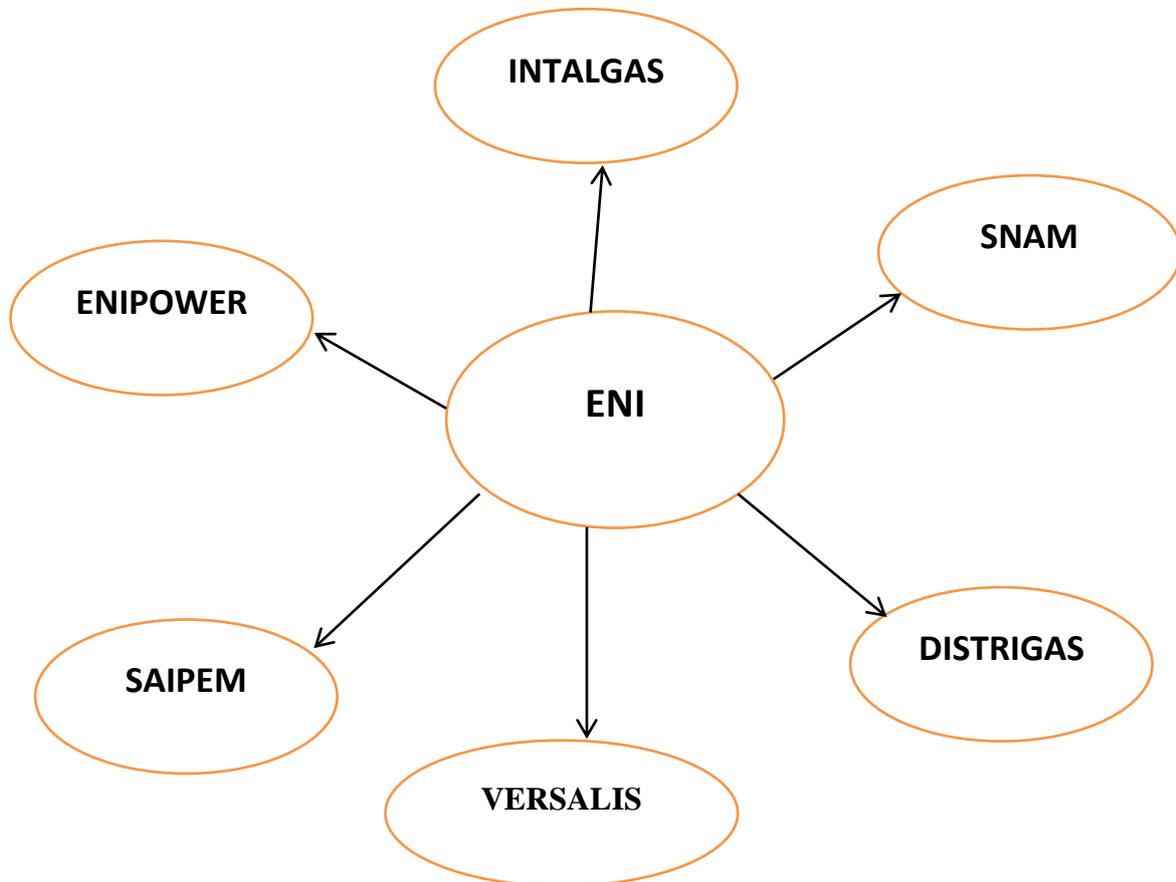
Source : Rapport annuel de SH-FCP-ENI.

**B) ENTI NAZIONALE IDROCARBURI (ENI) :** C'est Enti Nazionale Idrocarburi; qui signifie en français; entreprise nationale d'hydrocarbures, c'est une société italienne à capital mixte; Étatique et privé, elle est spécialisée dans l'hydrocarbure, créée en 1953, sous la présidence d'Enrico METTEI. Elle est présente dans 85 pays à travers le monde son chiffre d'affaire est de 167,9 milliard de dollars.

ENI était privatisée en 1998, 70% de son capital est privé et 30% Étatique. C'est une entreprise de renommée mondiale, elle est présente dans 85 pays à travers le monde avec à peu près 82 289 salariés et un chiffre d'affaire qui s'est élevé à 167,9 milliards d'euros en 2017, pour un bénéfice de 10,0 milliards d'euros. ENI, première société italienne par sa capitalisation boursière, est en 2008 le cinquième groupe pétrolier mondial par classement selon les chiffres d'affaires. Derrière Exxon Mobil, BP, Royal Dutch Shell, et Total.

**Filiales de la compagnie ENI :** la multinationale italienne ENI présente six filiales, qui sont spécialisées dans le domaine pétrolier et gazier. Elles sont implantées dans plusieurs pays à travers le Monde, à l'instar de l'Algérie, ces filiales sont présentées dans le schéma ci-dessus :

**Figure n° 04 :** filiales d'ENI.



Source : Direction des ressources humaines.

### **C) FIRST CALGARY PETROLEUM (FCP):**

First Calgary Petroleum FCP, est une entreprise nationale canadienne, son siège est basé à Calgary région situé en Alberta au Canada. Elle est spécialisée dans la production, l'exploration, et l'exploitation de pétrole et de gaz naturel.

Dans ce chapitre, nous présenterons une vision globale et historique de SH- FCP-ENI.

L'OC SH-FCP, Organe Conjoint SONATRACH-FIRST CALGARY PETROLEUM, est une Organisation sans personnalité morale constitué par les sociétés SONATRACH et FIRST CALGARY PETROLEUM, conformément aux dispositions de la loi 86/14 du 19 août 1986. L'organe conjoint est installé à HASSI-MESSAOUD dans la wilaya d'OUARGLA, il est

l'opérateur du périmètre Ledjmet Bloc 405b, d'une superficie totale de 1.108,08 km<sup>2</sup>, dans le bassin Berkine sur la base des termes et conditions établies au Contrat pour la recherche, l'appréciation et l'exploitation d'hydrocarbures.

L'OC SH-FCP est autorisé à utiliser toutes les installations, les équipements, les biens matériels, les services, le personnel relatifs aux opérations pétrolières pour le compte des parties First Calgary Petroleum(FCP) et SONATRACH(SH).

Dans le cadre d'association et en 2001, SONATRACH a signé un contrat pour la Recherche, l'Appréciation et l'Exploitation d'Hydrocarbures sur le Périmètre LEDJMET (Bloc 405b) avec la société canadienne FIRST CALGARY PETROLEUM. Aujourd'hui et après plusieurs découvertes, les deux parties exploitent le champ MLE.

FCP est implantée en Afrique, et au moyen orient, elle est présente en Algérie depuis 2005, après la signature d'un contrat de partenariat avec SONATRACH.

En 21 novembre 2008, FCP cède ses parts à la société italienne ENI, et devienne officiellement à droit italien.

#### **1-2-2) Présentation du groupement SONATRACH-FCP-ENI :**

SH-FCP-ENI, est un partenariat qui constitue une orientation stratégique qui aura largement marqué l'histoire de l'industrie de l'énergie algérienne. Dans le domaine des hydrocarbures, une quinzaine d'années après avoir assuré le recouvrement de la pleine souveraineté nationale sur l'ensemble des activités relatives aux hydrocarbures liquides et gazeux et à travers la promulgation de la loi 86-14, l'Etat a consacré dans les textes le partenariat comme une option stratégique de la politique de développement de ses ressources. Les entreprises publiques du secteur de l'énergie, SONATRACH en particulier, se sont depuis lors engagées dans un processus et une dynamique de travail en association avec les compagnies internationales. Cette ouverture au partenariat et à l'investissement a permis à SONATRACH de développer des relations mutuellement bénéfiques selon le principe gagnant-gagnant.

L'organe conjoint SH-FCP ne possède aucun capital et ne détient aucun droit, intérêt, participation ou aucun titre de propriété, ni aucun titre qui pourrait porter sur les matériels, équipements, installations ou autres biens acquis ou utilisés dans le cadre de ses activités en tant qu'opérateur. L'OC SH-FCP est autorisé à utiliser toutes les installations, l'usine, les équipements, les biens matériels, les services, le personnel relatifs aux opérations pétrolières

pour le compte des parties SH et FCP-ENI, conformément au contrat de création du 13 octobre 2001.

L’OC SH-FCP-ENI, est l’opérateur dans le périmètre LEDJMET, dans ce périmètre l’organe conjoint a réalisé le projet MLE en 2013, et son extension CAFC en 2016, pour l’exploitation des ressources gazières et pétrolières. Le groupement SH-FCP-ENI, emploi en 01 janvier 2019, 1762 salariés, dont 30 salariés comme expatriés, qui sont recrutés par la compagnie ENI. Parmi les salariés de ce groupement il y a 1569 salariés contractuels, ou travaillent pour le compte des sociétés de sous-traitance, qui travaillent en partenariat avec SH-FCP-ENI, et 193 salariés sont titulaires.

**Organisation de groupement SH-FCP-ENI :** La configuration organisationnelle de groupement SH-FCP-ENI mis en place, répond à une logique satisfaisante aux attentes et natures des activités des deux partenaires. Une direction générale basée à Alger, et une direction centrale, qui est basée à HASSI-MESSAOUD, ainsi qu’une direction filiale, au niveau du chantier de champ gazier de la région de Menzel Ledjmet Est (MLE) à 300 Km, au sud-est du HASSI-MESSAOUD.

D’une façon synthétique, la direction centrale du groupement SH-FCP-ENI, s’est organisée en huit (08) directions et départements en plus d’une direction générale, et ce comme suit :

Direction générale ;

Direction finances ;

Direction technique ;

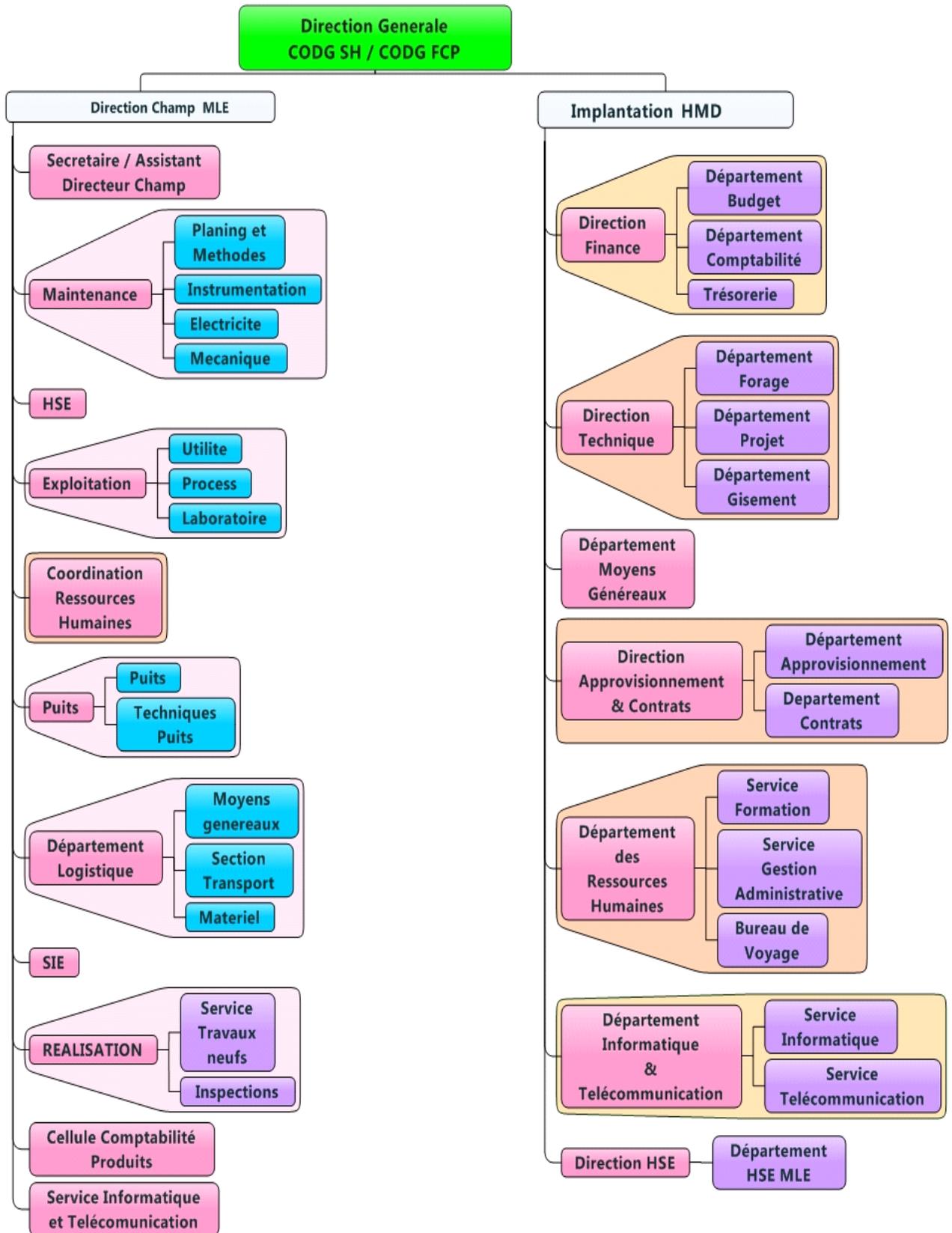
Département moyens généraux ;

Direction approvisionnement et contrats ;

Département des ressources humaines ;

Département Informatique et télécommunication.

**Figure n°05 :** Organigramme global de l'OC SH-FCP-ENI.

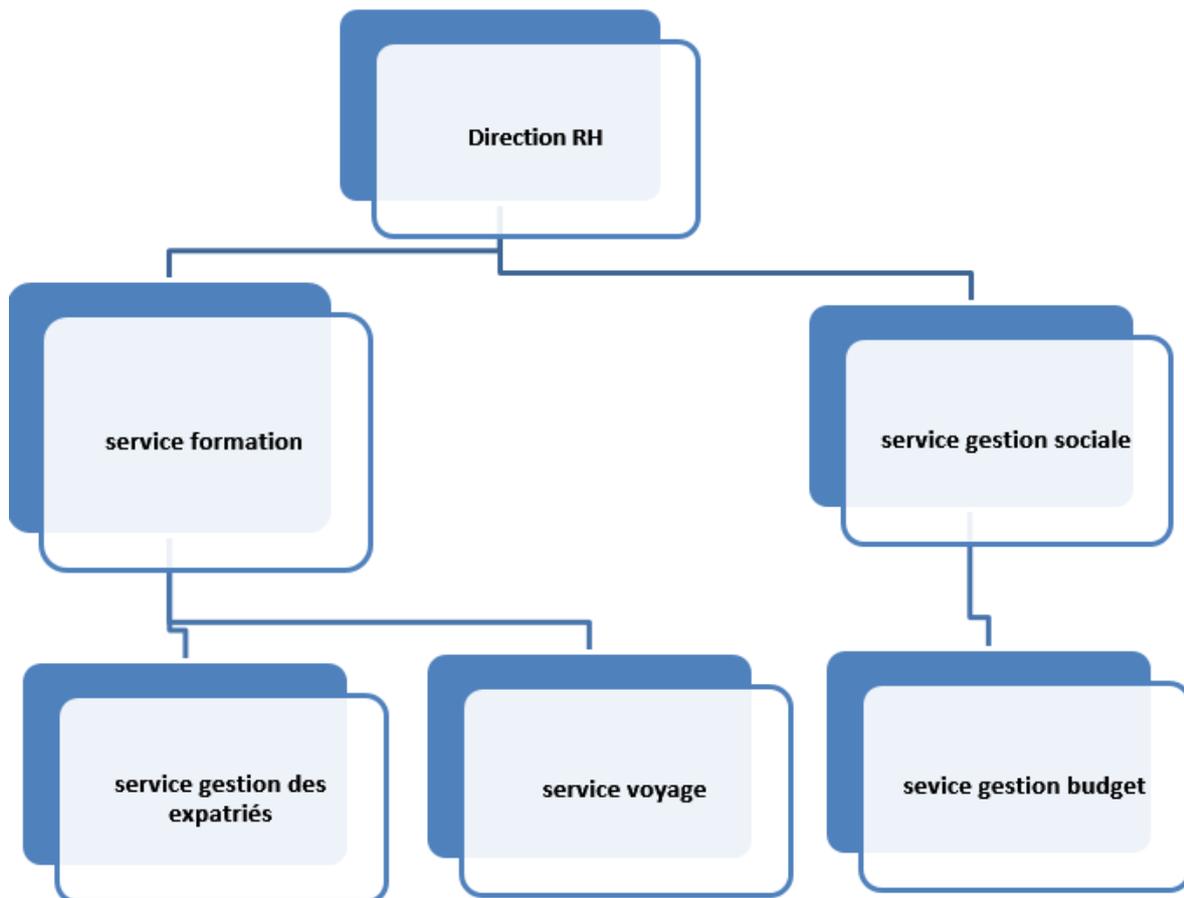


Source : Document de l'entreprise.

**Département des ressources humaines :** Le département des ressources (RH) travaille sur la gestion, le développement et l’administration du personnel de SH-FCP-ENI. La gestion des ressources humaines permet de gérer de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie des collaborateurs incluant la définition des postes, recrutement, gestion des carrières, formation, gestion des rémunérations, et de l’évaluation des performances, ainsi que la gestion des conflits, et des relations sociales.

Le département s’est organisé en deux (02) services et une coordination ressources humaines au niveau de chantier de la région Menzl Ledjmet Est (MLE), en plus d’un bureau de voyage qui assure le transport du personnel de l’association SH-FCP-ENI durant leurs différents déplacements.

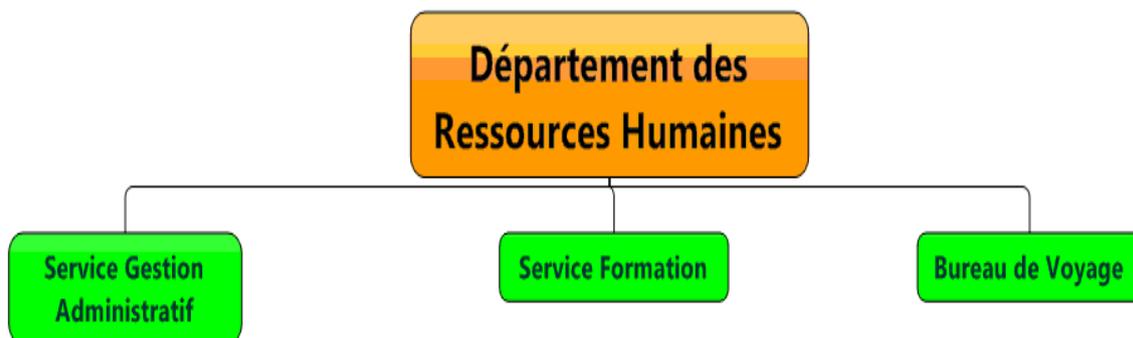
**Figure n°06 :** structure département des ressources humaines.



Source : Direction des ressources humaines.

**Service formation :** Il est rattaché directement au service ressources humaines, il se charge de l'identification des axes de formation à développer en rapport avec les orientations stratégiques de l'entreprise, il s'occupe de toutes les tâches liées à la réalisation des programmes de formation, comme l'élaboration du plan de formation annuel de groupement SH-FCP-ENI. De préparation du budget prévisionnelle de formation et la planification, réalisation et Suivi des actions de formations.

**Figure n°07 :** Structure du service des ressources humaines.



Source : Direction des ressources humaines

### **Le projet de groupement SH-FCP-ENI :**

Il est nommé par le projet de MLE, c'est le champ de gaz situé dans la région de **MENZEL LEDJMET EST (MLE)**, c'est un projet commercial conjointement développé par SONATRACH et FIRST CALGARY PETROLEUM (FCP) au début, mais il sera cédé après à la société italienne ENI, qui reste sa propriété jusqu'à présent. Le champ MLE se situe au sein du LEDJEMET Bloc 405b dans bassin de BERKINE à environ 220 km au sud-est du HASSI-MESSAOUD.

Le projet se compose d'un système de collecte, d'une installation de traitement centrale, d'une infrastructure et de pipeline pour l'expédition du gaz à vendre, du GPL, des condensats et de l'huile. Tous les équipements de MLE sont conçus pour pourvoir tant aux besoins de MLE qu'à ceux de CAFC.

Les systèmes de stockage pour l'expédition et la plupart des services et des équipements sont conçus aussi pour les futures installations de la centrale de traitement de l'huile qui est en cours de construction.

Le projet de MLE et toutes les installations associées ont pour objectif la récupération du gaz naturel liquéfié (GNL) et du gaz à vendre.

Le projet de MLE comprend en particulier :

- 23 puits de gaz ;
- 6 Collecteurs de gaz ;
- Une installation de traitement centrale (CPF) assurant la compression du gaz à vendre l'élimination du  $c_{o_2}$ , l'extraction de GPL, la stabilisation de l'huile et des condensats, le stockage des produits et le système de pompage ;
- Les services associés ;
- 4 canalisations d'expédition du gaz à vendre, des condensats, du GPL et de l'huile, au total 550 km ;
- Les écoulements du gaz riche et pauvre provenant de CAFC.
- La centrale de traitement de gaz à vendre.

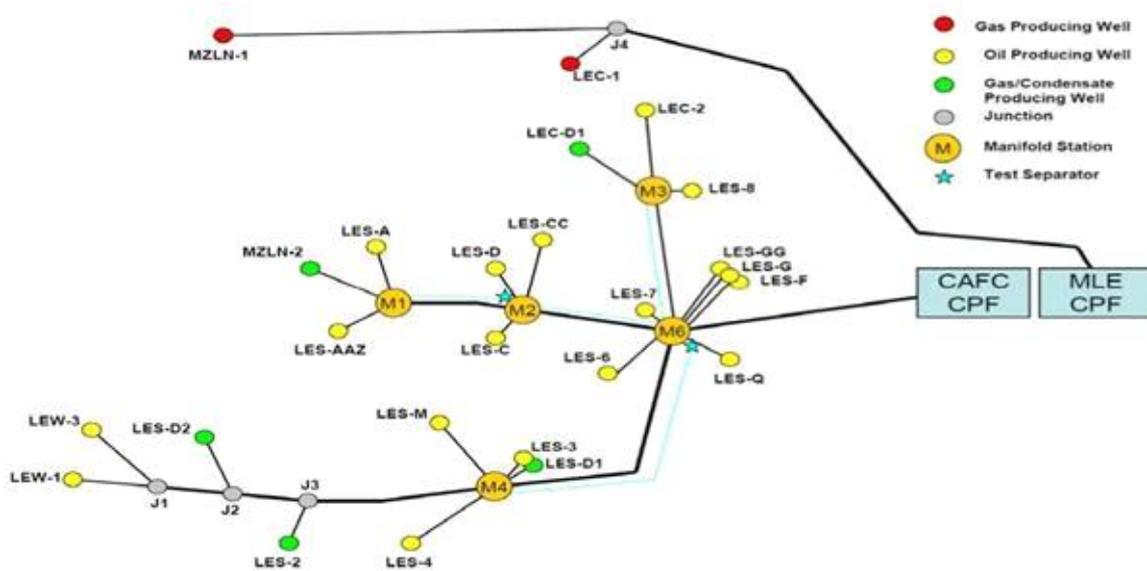
L'usine de traitement MLE collecte et traite les fluides extraits des puits de MLE et traite les fluides extraits des puits de CAFC dans le but de produire du gaz, de l'huile, des condensats et des produits du GPL.

Le Champ MLE est composé de 23 puits, chaque puits se trouvant dans des sites distincts.

L'usine de gaz MLE et CAFC comprend :

- Les installations des puits.
- Les collecteurs de gaz.
- Pipelines pour le transport du produit jusqu'à l'usine de traitement centrale.
- Les pipelines d'expédition du produit qui se raccordent à d'autres canalisations pour l'acheminement des produits à expédier.

**Figure n°08 : Réseau de collecte du projet MLE.**



**1-3) Analyse des données de groupement SH-FCP-ENI :**

**1-3-1) Composition du personnel selon la nationalité :**

**Tableau n°12 : Effectif selon la nationalité**

Nationalité	Effectif	Pourcentage
Algérienne	1732	98 %
Italienne	30	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>1762</b>	<b>100 %</b>

Source : Document interne de l'entreprise.

**Figure n° 09 : Répartition selon la nationalité**



Source : Etabli par nos soins.

On constate que la composition sociale de groupement SONATRACH-FCP-ENI est à majorité algérienne avec un pourcentage de 98% des salariés, et seulement 2% des salariés qui sont de nationalité italienne.

**1-3-2) Répartition des salariés selon le sexe :**

**Tableau n°13 :** Effectif selon le sexe

<b>SEXE</b>	<b>Effectif</b>	<b>POURCENTAGE</b>
<b>Femme</b>	<b>49</b>	<b>3%</b>
<b>Homme</b>	<b>1713</b>	<b>97%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1762</b>	<b>100 %</b>

Source : Direction des ressources humaines

**Figure n°10 :** Répartition selon le sexe



Source : Etabli par nos soins.

D’après ce tableau on constate que la majorité, soit 97% des salariés du groupement SH-FCP-ENI, sont du sexe masculin, et qu’il y a seulement 3% du sexe féminin. Cela est dû selon le directeur des ressources humaines au statut géographique éloigné de groupement SH-FCP-ENI, et aux conditions climatiques difficiles du désert.

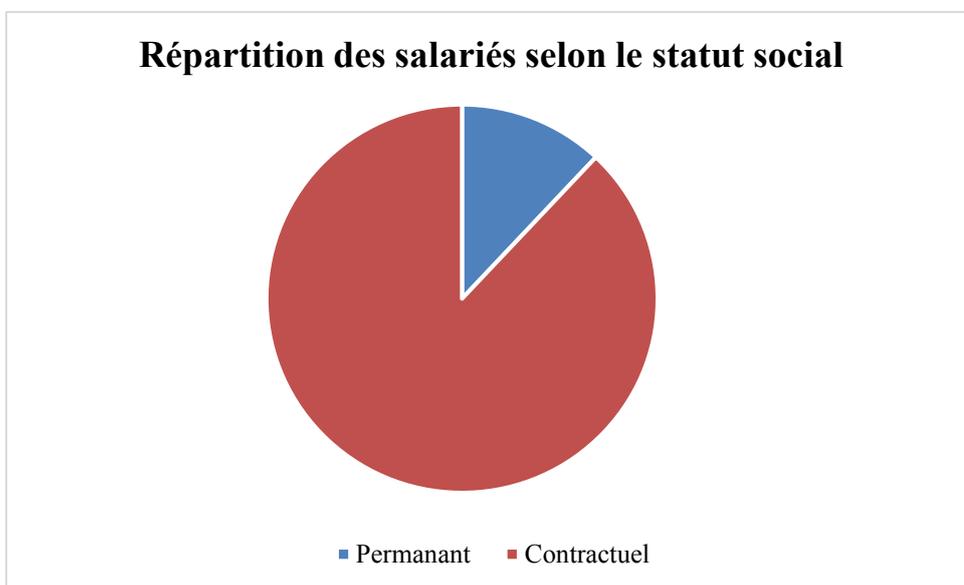
**1-3-3) Répartition des salariés selon la catégorie socioprofessionnelle :**

**Tableau n°14 :** catégories socioprofessionnelles

<b>STATUT</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>POURCENTAGE</b>
<b>Permanents</b>	<b>209</b>	<b>12%</b>
<b>Contractuels</b>	<b>1553</b>	<b>88%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1762</b>	<b>100%</b>

Source : Direction des ressources humaines

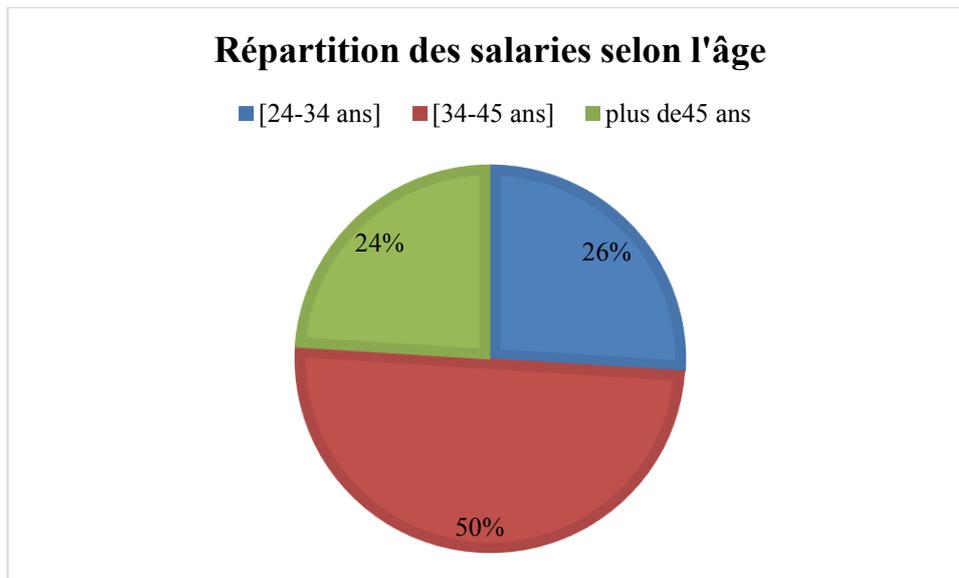
**Figure n°11 :** Répartition selon le statut social



Source : Etabli par nos soins

D’après ce schéma on constate que la plupart des agents de SONATRACH-FCP-ENI, ont un statut contractuel, qui travaillent généralement soit à contrat déterminé (CDD) où indéterminée (CDI).

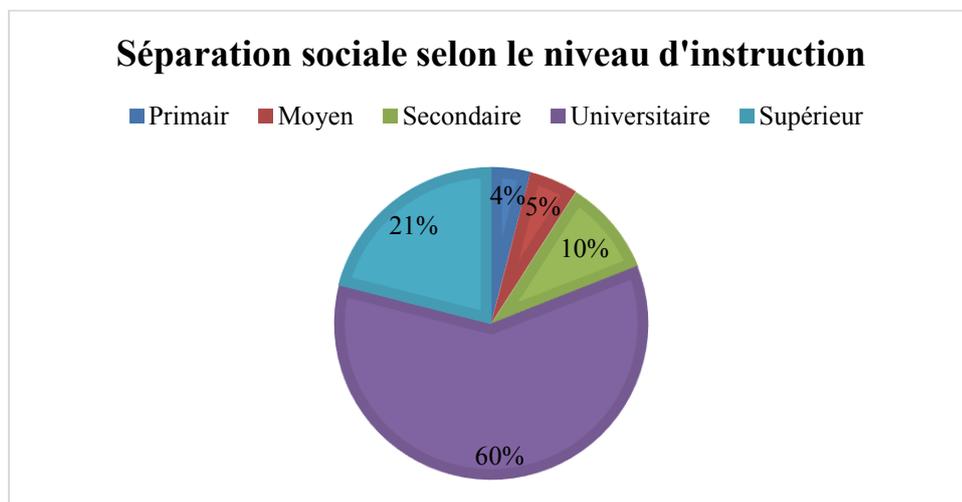
**Figure n°12 :** Répartition de personnel selon l'âge



Source : Etabli par nos soins

On constate que l'effectif de groupement SH-FCP-ENI est jeune, la majorité des salariés ont un âge inférieur à 45ans.

**Figure n°13 :** Répartition de personnel selon la qualification



Source : Etabli par nos soins

La population de l'association a généralement un niveau universitaire, et selon le directeur des ressources humaines, il y a des techniciens, des licenciés, et des ingénieurs de toutes les spécialités, comme il y a aussi des salariés sans qualifications qui occupent des taches qui ne demandent pas de spécialisation.

## **SECTION 02 :    Aperçu sur la formation au niveau de SH-FCP-ENI**

L'objet de cette section est de faire dévoiler la réalité de la formation professionnelle continue au sein des entreprises publiques industrielles algériennes, sa réalisation, les types de formations réalisés, et quels sont les responsables de projet de la formation au sein des entreprises publiques industrielles algériennes(EPIA). Dans cette section on va essayer de présenter la réalité de la réalisation de la formation au sein des entreprises publiques industrielles algériennes.

**Question n 01 :** Est-ce que la formation fait partie de la politique globale de votre entreprise ?

### **2-1)    La politique de formation de SONATRACH-FCP-ENI :**

Le groupement SH-FCP-ENI accorde une grande importance à la formation professionnelle continue. Un service formation a été mis en place, sous le contrôle direct du directeur des ressources humaines, et sous la responsabilité du chef de service formation. Trois cadres occupent les tâches nécessaires pour l'exécution des actions de formation, et cela sous les ordres de chef de service formation. La politique de formation au sein de cette association fait partie de la stratégie générale de l'entreprise, vue l'importance de la formation pour le développement des compétences.

La formation occupe, au sein du groupement SONATRACH-FCP-ENI une place importante, elle est considérée comme un axe majeur de sa stratégie générale. C'est un moyen de combler les manques en compétences. C'est la clé de performance de l'organisation, qui souhaite que chaque collaborateur puisse développer pleinement sa potentielle compétence. Le développement des personnes au sein de ce groupement, est un ressort clé de la performance et du changement, contribuant à la réalisation de leurs défis majeurs et de leurs stratégies. C'est la raison pour laquelle la réalisation des programmes de formation est devenue une obligation pour l'association. La politique de formation à suivre par l'association SH-FCP-ENI, est élaborée après un accord mutuel entre la direction générale d'Alger et sa filiale de Hassi-Messaoud, et cela pour assurer l'acquisition efficace des compétences nécessaires pour le déroulement de leur activité, elle est considérée comme un instrument de la stratégie globale de toute l'association, a confirmé le directeur des ressources humaines, la direction centrale de Hassi-Messaoud, n'est qu'une subdivision, toutes ces décisions stratégiques se référant à sa direction générale d'Alger, comme la politique générale de la formation à suivre,

### **CHAPITRE III CADRE PRATIQUE DE L'EVALUATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE CAS DE GROUPEMENT: SONATRACH-FCP-ENI**

le budget de la formation à consacrer, les établissements prestataires de service formation à solliciter...etc.

Des efforts ont été fournis pour le développement de la formation au sein de groupement SH-FCP-ENI comme :

- Signature de contrats de formation avec des organismes de formation Etatiques, privés, et même étrangers.
- Allocation de 2% de la masse salariale pour le financement de la formation.
- Mise en place de service formation, et d'une salle équipée pour les formations internes.
- Création d'une télévision exclusive à l'entreprise pour les formations de sensibilisation.
- Création de site pour les formations e-learning, ainsi que des revues, ouvrages nécessaires pour la documentation des salariés afin d'évoluer leurs connaissances.

#### **2-2) L'organisation de la fonction formation de groupement SH-FCP-ENI :**

**Question n 02 :** Est-ce que la formation est destinée à tout le personnel ?

##### **2-2-1) Nombre des salariés ayant accès à la formation :**

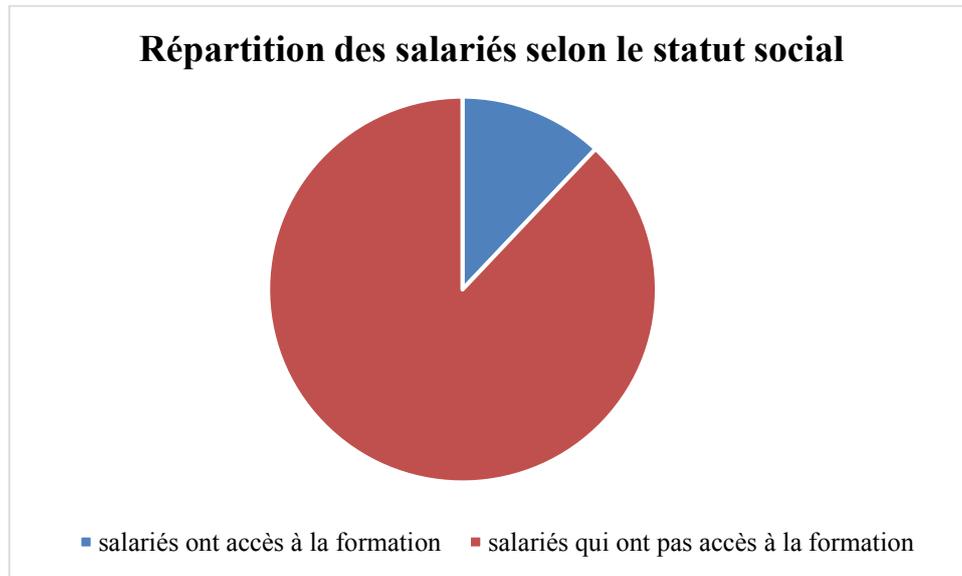
Au niveau de l'association SH-FCP-ENI, existe deux catégories de salariés, ceux qui travaillent dans le cadre contractuel ou de sous-traitance, et ceux permanent ou organique à SONATRACH. Ce qu'on a constaté durant notre stage que la tranche de personnel permanent reste à nos jours les seuls qui ont le droit de bénéficier d'un programme de formation, comme il est cité dans le schéma ci-dessus :

**Tableau n°15 :** Salariés ayant accès à la formation au niveau de SH-FCP-ENI

<b>STATUT</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>Reçu déjà formation</b>	<b>POURCENTAGE</b>
Permanent	209	209	12 %
Contractuel	1553	0	88 %
<b>TOTAL</b>	<b>1762</b>	<b>209</b>	<b>100 %</b>

Source : Service formation

**Figure n°14 :** Accès à la formation au sein de SH-FCP-ENI



<sup>1</sup> Source : Etabli par nos soins.

D'après ce schéma, on constate que le droit à la formation au sein de groupement SONATRACH-FCP-ENI, n'est pas à la portée de tout le monde. Selon la réglementation de SONATRACH les dépenses en formation concernent uniquement les salariés permanents, qui ne représentent que 12% de la totalité de la main d'œuvre de groupement. Le reste des salariés qui sont la majorité avec un taux de 88%, n'ont pas le droit à la formation vue leur statut contractuel, ce qui empêche le groupement à dépenser des montants pour leur formation.

### **2-3) L'organisation de la fonction formation :**

#### **2-3-1) La direction des ressources humaines :**

Tous les services de SH-FCP-ENI, travaillent sur les mêmes standards internationaux, et les normes internationales. En effet, Les décisions sur les grandes politiques stratégiques se planifient à la direction générale à Alger et leurs exécutions restent au niveau de la filiale de HASSI-MESSAOUD. Ainsi, pour ce qui concerne la fourniture d'informations nécessaires, SH-FCP-ENI, a mis en place une bonne politique de communication avec des moyens modernes comme l'internet, les réseaux téléphoniques exclusifs à l'association, et cela afin de faciliter la circulation d'informations à temps.

**Question n 03 :** La formation dispose-t-elle d'un service dans votre entreprise ?

**2-3-2) Le service formation :**

Parmi les objectifs majeurs de SH-FCP-ENI est le développement des compétences, afin de faire face aux grandes mutations économiques, techniques et sociales. Ainsi que les nouvelles pratiques d'entreprises installées, les transformations des activités, les modifications des relations de l'homme avec la machine, et de l'homme avec l'homme donnent de nouvelles dimensions à la qualification des individus et des collectifs de travail, à leurs aspirations et à leurs attentes. Dans ce contexte, la formation est devenue la clé de voûte de la performance et de la réussite de toute entreprise. Et c'est pour cette raison que, SH-FCP-ENI, ont mis en place un service formation qui prend la mission de suivi de la politique de formation tracée par la direction, et cela avec des contrats signés avec des écoles et universités afin de combler le manque de compétences de ses salariés.

Les acteurs intervenants dans ce service sont, la direction générale, qui est la responsable de l'orientation générale de ce service, Le directeur des ressources humaines qui est le superviseur de ce service, le chef de service formation, qui est le gérant direct, ainsi que les formateurs, dans le cas des formations interne, et enfin, les participants à la formation ou les formés.

Au sein de SONATRACH-FCP-ENI, la fonction formation est un réseau hyper structuré, qui veille à la réalisation des actions de formations et d'évaluations, pour assurer le processus d'acquisition des nouvelles compétences, et cela dans le but de la maîtrise du travail. Ce service est mis en place pour assurer ses missions comme la fixation des objectifs, l'analyse des besoins en formation, la préparation du cahier des charges et plan de formation de préparer les actions et le lancement de la formation ainsi que la préparation des programmes d'évaluation et de suivi des actions des formations réalisées. Tout dans le but d'atteindre les objectifs de l'association qui sont selon le directeur des ressources humaines de SONATRACH-FCP-ENI, de pouvoir suivre le train de l'évolution des techniques de gestion et de l'ingénierie de manière générale. Ces évolutions sont souvent techniques, relatives à l'évolution technologique qui touche beaucoup, soit le côté administratif, qui concerne l'évolution de la technologie des logiciels de gestion ainsi qu'opérationnels comme l'utilisation des machines de forage utilisées dans l'exploration de gaz qui demandent une haute maîtrise de la technologie. Ce qui a poussé les responsables de ce groupement à donner plus d'importance à la formation, pour acquérir de nouvelles connaissances et savoir-faire nécessaires. Ce qui justifier la variété des formations réalisées par l'entreprise comme :

**Question n 04 :** Quelles sont les types de formation que vous réalisez ?

**Formations de recrutement :** C'est une formation réalisée dans l'objectif de combler le manque en termes de compétences qui est due au déficit de la formation initiale, elle est dans l'objectif de conformité des connaissances et savoir-faire de la nouvelle recrue aux exigences de son poste de travail. Selon le directeur des ressources humaines ce type de formation généralement touche les exigences fondamentales comme la maîtrise de la langue, l'utilisation de l'outil informatique...etc. c'est une sorte de formation d'induction de l'agent dans la vie professionnelle.

**Formation de perfectionnement :** C'est dans l'objectif de perfectionner et d'exceller dans notre travail, selon le directeur des ressources humaines, elle est appelée ainsi car elle touche aussi les agents doués. Elle est dans l'objectif de donner au-delà de nos compétences. C'est une formation très réalisée au sein de notre entreprise ce qui a renforcé la solidité de notre organisation.

**Formation de conversion :** Elle a pour objectif de permettre à l'agent d'occuper un poste différent au sien, ou pour le changement de poste, elle intervient souvent comme accompagnateur des promotions.

**Formation fournisseur :** Selon le DRH de SH-FCP-ENI est une sorte de formation que nous sommes souvent obligés de réaliser, et surtout avec l'arrivée d'une nouvelle technologie où souvent y aura des changements de techniques d'utilisation des machines de fourrage, comme par exemple les turbine à gaz que nous sommes obligés d'envoyer nos agents à Florence là où on acquit ce matériel, pour qu'ils effectuent leur stage afin de maîtriser l'utilisation technique et technologique de ce nouvel équipement.

**Formation induction :** C'est une formation de présentation de l'entreprise aux nouveaux arrivés, soit un nouveau salarié, un stagiaire, c'est une formation obligatoire car elle informe l'arrivé sur la réglementation suivie par l'entreprise, le personnel leur tâche ainsi que ses différents lieux. Elle peut être à longue durée, touche jusqu'à 06 mois, comme celle de l'hygiène et sécurité industrielle (HSE), exigée par la SONATRACH et réalisée au niveau de ses écoles, comme l'institut algérien de pétrole (IAP), afin d'introduire la nouvelle recrue a réglementation suivie dans les bases de vie ainsi que des règles et gestes indispensables pour leurs sécurités au travail.

**Formation corporative :** C'est l'ensemble des accords et contrats signés en partenariat avec des écoles, universités et centres de formations soit Étatiques ou privés, pour que les salariés ayant accès pour se former au sein de ces établissements.

**Formation face to face :** Elle rentre dans la cadre de formation interne, par des séminaires entre les responsables et leurs salariés pour les transmettre les connaissances et savoir-faire qu'il a entassé durant sa vie professionnelle, ou par des formateurs externes reçus au sein de l'entreprise, qui sont généralement des experts qualifiés.

**Formation de mise en doublure :** Elle consiste dans l'accompagnement d'un salarié par son collègue qui est plus expérimenté sur son poste de travail, que ce soit au niveau de l'administration ou au niveau de site gazier MLE.

Ce type de formation est réalisé pour les nouvelles recrues pour les permettre d'exécuter leur tâche et mettre en pratique les connaissances acquises durant la formation initiale.

**Coaching :** Cette formation concerne uniquement les responsables, afin qu'ils apprennent les méthodes et techniques liées à la gestion des relations sociales au sein de l'organisation, à la gestion des conflits et de climat social de l'organisation. C'est le type de formation qui permet aux managers d'acquérir des nouvelles connaissances en terme social et relationnel, et de mettre à jour celles détenues pour qu'ils puissent exceller dans leur travail.

**Compagne de sensibilisation :** Selon le directeur des ressources humaines, cette formation reste occasionnelle, c'est de sensibiliser tous les salariés sur un danger quiconque, par exemple : durant la période de l'apparition de l'épidémie de choléra j'étais obligé de faire réunir tous les agents de l'entreprise pour les faire savoir les dangers de choléra et comment se prévenir de la contamination.

De par leur courte durée, les formations continues qualifiantes sont souvent organisées en alternance avec l'emploi, dans le cadre d'une période ou d'un contrat de professionnalisation par exemple, ou au travers de cours et séminaires concentrés sur quelques jours en interne ou au sein d'organismes de formation.

Les formations externes sont certifiées et cela par l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle (CQP), qui vise à compléter un diplôme de base, par l'obtention d'une qualification complémentaire ou nouvelle pour suivre les évolutions du métier.

Le (CQP) est reconnu par une convention et délivré par une école de formation comme l'institut algérien de pétrole IAP du Boumerdes, ainsi que des universités et écoles privées et même étrangères généralement pour les formations fournisseur.

### **CHAPITRE III CADRE PRATIQUE DE L'EVALUATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE CAS DE GROUPEMENT: SONATRACH-FCP-ENI**

---

A la clôture de chaque formation, le responsable service formation enregistre cette formation sur le logiciel résumé système qui contient toutes les descriptions de cette formation comme le type, durée, agents concernés, pour remplir la fiche de synthèse de la formation réalisée.

Après la réalisation de chaque formation, les salariés formés seront invités pour récupérer leur attestation de stage et signer l'acte de récupération.

Le groupement SH-FCP-ENI assure des formations de plusieurs niveaux comme, recrutement, qualification, perfectionnement, afin d'assurer les compétences nécessaires aux salariés ce qui facilitera l'exécution de leur travail.

Le groupement SH-FCP-ENI, réalise différents types de formations, et cela par rapport aux besoins constatés en termes de compétences et savoir-faire par chaque chef de service lors de la réalisation de l'identification des besoins en formation pour ses salariés, qui seront rempli sous des fichiers qui seront transférés au responsable de service formation pour lancer des actions de formation. Le tableau ci-dessus représente les multiples formations réalisées par le groupement SH-FCP-ENI durant l'année 2018 :

**CHAPITRE III CADRE PRATIQUE DE L’EVALUATION DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE CONTINUE CAS DE GROUPEMENT: SONATRACH-FCP-ENI**

**Tableau n°16 : Formations réalisées par SH-FCP-ENI**

<b>NUMERO</b>	<b>INTITULE DE LA FORMATION</b>
01	Primavera
02	Procurement
03	Elaboration des cahiers des charges
04	Gestion des stocks
05	Modélisation des contrats pétroliers
06	Passation de marchés
07	Gestion des contrats d'achat
08	Incoterms
09	Project reporting.
10	Améliorer ses écrits professionnels
11	Droit des contrats d'achat
12	Manager son équipe
13	Système d’information et tableau de bord
14	L’essentiel GRH
15	Gérer et prévenir le stress en entreprise
16	Comprendre et mettre en œuvre la stratégie
17	Gestion budgétaire
18	Coaching et développement du potentiel
19	Ingénierie de la formation
20	Management de la performance
21	Relation de travail : cadre juridique
22	Gestion administrative
23	Maitriser la pratique de la paie
24	HACCP (hygiène alimentaire)
25	Installations électriques (pannes et remèdes)
26	Gestion des contrats
27	Tableau de bord en maintenance
28	les pompes
29	Les gestes qui sauvent
30	* Contrôle de gestion* gestion des contrats
31	Nouveau système du permis de travail

Source : Service formation

**2-4) Processus de la formation au sein de SH-FCP-ENI :**

L'expérience de SH-ENI-FCP montre que les performances relevées en matière de management, de sa place sur le marché mondial et de sa performance globale reposent sur des équipes très bien formés et organisées. Et ce qui a renforcé cette performance, est la place primordiale accordé à la formation dans la stratégie générale de cette association. Pour la réalisation de la formation, il faut tout d'abord faire une analyse des besoins en termes de formation, par l'identification des manques et besoins en compétences à combler.

**Question n 05 :** Comment vous réalisez un plan de formation ?

**2-4-1) Identification des besoins en formation au groupement SH-FCP-ENI :**

Avant la réalisation de la formation, le responsable de service formation élabore les fiches d'identification des besoins en formation, qui seront distribuées pour chaque responsable de structure, pour qu'ils remplissent ces fiches après la réalisation des constats sur les besoins en formation pour leur service, ou après la récolte des besoins exprimé par les salariés eux même.

Ces fiches seront transmises par la suite au chef de service formation pour élaborer le plan de formation. Pour la réalisation de plan de formation, le chef de service formation de SH-FCP-ENI, se réfère non seulement à la fiche des besoins en formation, mais aussi à la fiche d'action pour voir les formations déjà réalisées, ainsi qu'au fiches d'entretiens annuelles rempli par chaque responsable de service, où il mentionne les besoins de son service en compétence après la réalisation des entretiens pour ses agents.

Après avoir rempli ces fiches, elles seront envoyées pour chef du service formation qu'il utilisera pour la rédaction de plan des actions de formation à réaliser, et qui sera par la suite budgétisé par le service budget de SH-FCP-ENI.

Donc pour l'élaboration de plan de formation, il faudra suivre les étapes suivantes :

- Analyse des besoins.
- Sélection des actions de formation à réaliser selon les besoins constatés.
- Détermination du budget et les charges des actions de formation à réaliser.
- Lancer les demandes de formation aux écoles et établissement de formation.
- Exécuter les actions de formation par l'envoi des salariés concernés aux organismes de formation.

**CHAPITRE III CADRE PRATIQUE DE L'EVALUATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE CAS DE GROUPEMENT: SONATRACH-FCP-ENI**

**Tableau n°17 : Fiche d'identification de besoins en formation à SH-FCP-ENI**

PERSONNEL FINANCES - HMD					FORMATION 1			FORMATION 2			
N	STRUC	MLE	NOM & PRENOM	FONCTION	INTITULE	IAP BOUMERDES/ARZEW/SKIKDA/HMD	CPE	INTITULE	IAP BOUMERDES/ARZEW/SKIKDA/HMD	CPE	
1	RHU										
2	RHU										
3	RHU										
4	RHU										
5	RHU										
6	RHU										
7	RHU										
8	RHU										
9	RHU										
10	RHU										
11	RHU										
12	RHU										
13	RHU										

Source : Service formation.

**2-4-2) Elaboration du plan de formation et préparation des actions de formation :**

Le plan de formation à SH-FCP-ENI, se détermine sur la base d’un diagnostic préalable des besoins en compétences, sa durée est d’une année. L’élaboration de ce plan s’effectue à partir des réunions entre le chargé de formation et le directeur des ressources humaines.

Dans cette étape, la mission principale de chargé de formation est d’assurer que le plan soit adéquat avec l’enveloppe budgétaire disponible pour la formation, ainsi qu’il est nécessaire, de diffuser le contenu du plan à l’ensemble de personnel pour qu’ils soient informés sur ce qui va se réaliser pour l’année en cours en termes de formation.

**2-4-3) Exécution de plan de formation :**

C’est l’étape où les stagiaires partent vers les organismes et école de formations, c’est le rôle de service voyage d’entamer les procédures nécessaires et organiser les départs des agents, par des réservations auprès de la compagnie aérienne Tassili Airlines, ainsi des réservations dans des hôtels pour héberger les stagiaires.

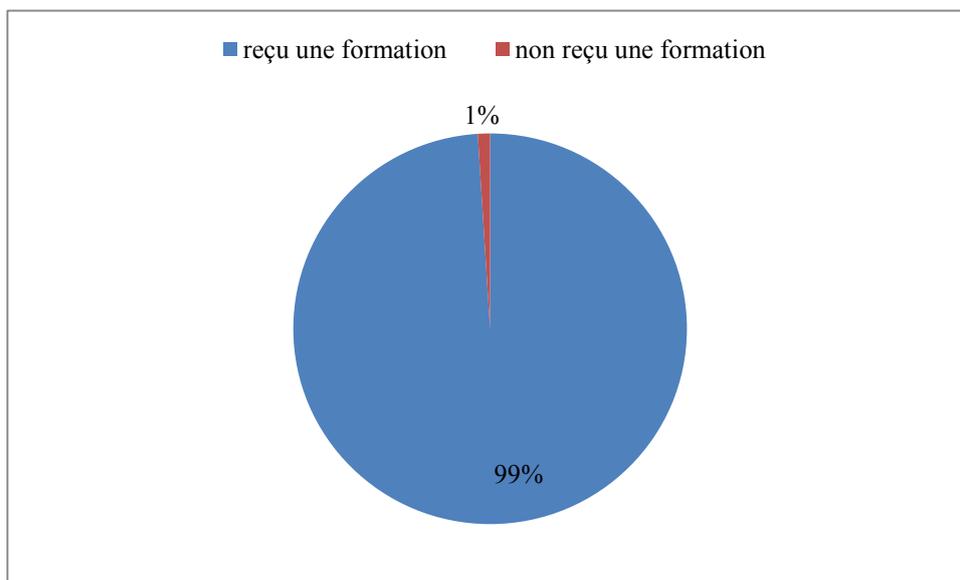
Quand les stagiaires partent en stage, le directeur des ressources humaines sera obligé de les accompagner pour les suivre durant la formation, et cela sur le déroulement de la formation. Par la réalisation des évaluations à chaud soit sur la pédagogie, le contenu de la formation, et même sur la méthode des formateurs et leur niveau.

**Tableau n°18 : Salariés formés en 2018 à SH-FCP-ENI**

<b>SITUATION</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>POURCENTAGE</b>
<b>Reçu une formation</b>	<b>207</b>	<b>99 %</b>
<b>Pas reçu une formation</b>	<b>02</b>	<b>1 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100 %</b>

Source : Document de service formation de l’année 2018

**Figure n°15 :** Salariés formés en 2018 par SH-FCP-ENI



Source : Etabli par nos soins

**CHAPITRE III CADRE PRATIQUE DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE CONTINUE CAS DE GROUPEMENT: SONATRACH-FCP-ENI**

**Tableau n°19 : Formations réalisés par SH-FCP-ENI<sup>2</sup>**

<b>NUMERO</b>	<b>INTITULE DE LA FORMATION</b>
01	Primavera
02	Procurement
03	Elaboration des cahiers des charges
04	Gestion des stocks
05	Modélisation des contrats pétroliers
06	Passation de marchés
07	Gestion des contrats d'achat
08	Incoterms
09	Project reporting.
10	Améliorer ses écrits professionnels
11	Droit des contrats d'achat
12	Manager son équipe
13	Système d'information et tableau de bord
14	L'essentiel GRH
15	Gérer et prévenir le stress en entreprise
16	Comprendre et mettre en œuvre la stratégie
17	Gestion budgétaire
18	Coaching et développement du potentiel
19	Ingénierie de la formation
20	Management de la performance
21	Relation de travail : cadre juridique
22	Gestion administrative
23	Maitriser la pratique de la paie
24	HACCP (hygiène alimentaire)
25	Installations électriques (pannes et remèdes)
26	Gestion des contrats
27	Tableau de bord en maintenance
28	les pompes
29	Les gestes qui sauvent
30	* Contrôle de gestion* gestion des contrats
31	Nouveau système du permis de travail

Source : service formation.

**2-5) Réalisation de l'évaluation au sein de SH-FCP-ENI :**

L'objet de cette section est de montrer la méthode de réalisation de l'évaluation et de suivi de plan de formation au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne SONATRACH-FCP-ENI. De montrer les outils, les supports, les indicateurs et techniques utilisés dans l'évaluation et suivi des actions de formations réalisées.

Comme dans toute entreprise multinationale, la formation professionnelle chez SH-FCP-ENI, a pris sa place, et considérée comme un axe stratégique pour le développement de compétences. Le budget alloué par ce groupement à la formation montre l'importance accordée à cette dernière. A cet égard, le directeur des ressources humaines de SH-FCP-ENI annonce que, l'importance portée à la formation est dans le but de répondre à leurs besoins en compétences, par l'acquisition de nouvelles connaissances, de savoir et savoir-faire, ainsi améliorer les compétences déjà existantes, ainsi que d'offrir aux salariés les nouvelles méthodes managériales nécessaires afin d'assurer leur perfectionnement.

Pour garantir le retour d'expérience, il faut veiller au suivi des salariés formés, par la réalisation des programmes de l'évaluation sur poste de travail, et cela afin de savoir leur capacité de transférer les acquis de la formation réalisée sur leur poste de travail.

Selon le dirigeant, afin de mesurer l'impact de la formation professionnelle avec efficacité, il faudra laisser aux apprenants une autonomie pour évoluer dans leur processus de formation, ensuite, au poste, il s'agit de les responsabiliser par l'affectation de quelques tâches. Et c'est à ce moment d'observer les acquis qui ont été réellement appris par la formation.

En effet, SH-FCP-ENI ont mis en place une démarche d'évaluation comprend plusieurs méthodes et outils d'évaluation. Pour l'association, la phase d'évaluation est très importante car elle permet d'actualiser les compétences et d'identifier les acquis.

Ainsi que, parmi les principaux objectifs de SH-FCP-ENI est de la qualité de produit, ce qui a permis au groupement de renforcer l'application de l'évaluation pour savoir si la formation a été un indicateur d'atteinte de cet objectif, si elle participe au renforcement de l'efficacité de personnel et la performance de l'organisation.

Raisons de l'évaluation au sein de SH-FCP-ENI est en vue d'atteindre ses objectifs, notamment en termes de savoir-faire, de développement des compétences, elle dispose tous les moyens nécessaires afin de mettre en place un système d'évaluation qui permet de fournir des indicateurs fiables sur la qualité, l'adéquation et l'efficacité des actions de formations réalisées.

La raison principale de l'évaluation chez SH-FCP-ENI est de savoir le degré d'efficacité de la formation, particulièrement pour les participants. En effet, l'élément clé dans la démarche d'évaluation c'est celui de la compétence, le besoin de former des équipes travaillant en synergie, de développer leurs compétences et leurs pratiques techniques et managériales, qui engendrent l'esprit d'appréciation chez les responsables. C'est-à-dire, à partir du système d'appréciation des compétences et celui des résultats, les responsables peuvent prendre des décisions stratégiques sur la formation, par exemple :

Si les programmes de formation ont été pertinents et adéquats par rapport à ce qui a été prévus.

Les participants reçoivent-ils suffisamment de formation pour effectuer les tâches attendues d'eux.

A cet égard, ce qui est intéressant, c'est de tirer les forces et les faiblesses des programmes de formation et du processus de développement des ressources humaines d'une manière générale.

L'évaluation renforce le feed-back chez les responsables de SH-FCP-ENI, qui permet essentiellement à des ajustements dans les activités.

Ainsi que, cette évaluation est utilisée comme un outil de diagnostic, permet de contribuer à la planification et de développement des nouvelles activités au sein de l'entreprise.

**Question n 06 :** A quel moment l'évaluation se réalise-t-elle ?

### **2-5-1) Périodes de réalisation de l'évaluation à SH-FCP-ENI<sup>3</sup>:**

**Avant l'action de formation :** C'est l'étude de l'environnement, et l'analyse de l'existant, ce que détient le groupement en compétences, et ce qu'il reste à acquérir, ou le manque à combler. Ce type d'évaluation se réalise avant la rédaction et l'établissement des actions de formation à réaliser. Elle se réalise par chaque responsable de service pour ses collaborateurs, afin de détecter les manques qu'il faudra combler en termes de compétences. Après le constat de chaque responsable de service, ils remplissent les fiches de besoins en formations qui seront transmises par la suite au directeur des ressources humaines pour la rédaction de plan de formation à réaliser, et cela à base des besoins de tous les services de groupement.

---

<sup>3</sup> Source : service formation.

**Pendant l'action de formation :** Elle est réalisée d'une façon orale par le directeur des ressources humaines, qui accompagne les salariés durant la période de leur formation. C'est une évaluation à chaud, dans l'objectif de mesurer le degré de satisfaction des salariés soit, par les degrés de satisfaction des stagiaires par la pédagogie du centre de formation, de contenu des séances de formation, ainsi que la méthodologie des formateurs.

**Après l'action de formation :** Concerne les résultats de formation, les acquis réels des apprenants, le transfert des acquis dans leurs postes de travail, les résultats organisationnels et le retour sur investissement de formation.

D'après l'exploitation des modèles cités en dessous, et à partir des différentes observations, entretiens, il est remarquable que, les niveaux de l'évaluation appliqués au sein de SH-FCP-ENI soient cités dans le modèle de D. Kirk Patrick (1959).

Ce modèle s'intéresse aux effets de la formation professionnelle continue et son impact sur les apprenants et l'organisation. Et grâce à sa simplicité et sa facilité d'application, il était et il reste le plus utilisé par les entreprises, Il est basé sur (04) niveaux à évaluer :

Les réactions, ou de satisfaction.

L'apprentissage.

L'évaluation pédagogique

Le transfert des acquis.

Le retour sur investissement.

#### **2-5-2) Le modèle de Kirk Patrick, référence de l'évaluation chez SH-FCP-ENI :**

**Evaluation de la satisfaction :** Elle se consiste à une évaluation à chaud, et elle se réalise à la fin d'une action de formation, l'évaluation de la satisfaction, permet de vérifier si le stagiaire acquis l'ensemble des connaissances visées par la formation.

La chargée de formation, affirme que, l'évaluation de la satisfaction des stagiaires est la plus courantes et pratiquées chez SH-FCP-ENI, en effet, qu'immédiatement à la fin de chaque action de formation, elle s'occupe de leur fournir des questionnaires à les remplir, c'est des fiches d'évaluation à chaud afin d'avoir des réponses fiables et récentes sur leurs degrés de satisfaction de la formation, soit le contenu de programme de formation, la pédagogie, ou la méthode des formateurs.

Il faut noter ainsi que, cette évaluation peut être réalisée par l'organisme qui a assuré la formation, en effet, le but principal pour cet organisme est de mesurer la satisfaction des stagiaires est, d'apprécier sa prestation en termes des cours proposés, leurs organisations, les compétences de leurs formateurs ...etc.

Sur la base du questionnaire de satisfaction, le chargé de formation réalise une analyse générale de la satisfaction, en effet, il regroupe tous les questionnaires des participants, compare les résultats et compte la moyenne afin d'avoir l'efficacité de chaque item dans cette formation. Ainsi, qu'il est nécessaire, de déterminer les écarts dans le temps pour décider d'actions correctrices et donner la décision finale et cela par l'évaluation de transférabilité en situation professionnelle après au moins six mois de la clôture de la formation.

**Evaluation pédagogique :** L'évaluation est ici est focalisée sur la pédagogie, ainsi elle peut produire un retour au formateur pour améliorer l'apprentissage, ajuster l'animation du formateur, adapter les méthodes pédagogiques, revoir le programme, recadrage des objectifs, identifier les difficultés...etc.

**Evaluation des acquis de la formation :** Ici l'évaluation consiste à valider les acquis de la formation par le participant à la fin de l'action, différentes décisions peuvent être prises.

Et l'exemple concrétisé de ce cas, est celui, des formations en gestion portant la méthode d'élaboration d'un cahier des charges de formation dont le formateur évalue les apprenants à partir des tests ou exercices réalisés dans la salle de formation pour savoir le niveau atteint de l'objectif de la formation, ainsi de prévenir s'ils pourront avancer ou faire face aux difficultés qui peuvent rencontrer dans leur travail. Ainsi que d'autres tests techniques qui se réalisent sur poste de travail et sur le chantier.

Et pour les apprenants, cette évaluation leur permettra d'apprécier le chemin parcouru et de se positionner, de mesurer leur degré de compréhension, et de mettre en pratique leur acquis.

Ceci leurs a permis d'approfondir leurs connaissances et de mieux maîtriser leur métier.

**Evaluation du transfert des acquis en situation de travail :** Ce niveau vise à s'assurer que ce qui a été appris en formation est bien appliqué dans le travail, c'est l'utilisation des acquis, mise en œuvre de nouveaux comportements professionnels... etc. cette évaluation s'effectue après au moins six mois de la fin de la formation, que ce soit pour les formations techniques, managériales, ou sociales.

**Évaluation du retour sur investissement :** Ce niveau de l'évaluation vise à connaître le retour sur investissement de projet formation. La contribution de la formation dans l'amélioration de la productivité des salariés, leurs performances, ainsi que la rentabilité totale de l'entreprise.

Cette étape de l'évaluation de la formation est négligée par le groupement SONATRACH-FCP-ENI, vue le caractère intangible de processus de la formation, ce qui la rend non quantifiable. A ce niveau, l'évaluation réalisée par le groupement SH-FCP-ENI est centrée sur la mesure des dépenses totales en formation par rapport au montant total consacré pour la formation au début de l'année durant la réalisation le bilan de formation annuel.

**Question n 07 :** quels sont les supports et outils que vous utilisez pour la réalisation de l'évaluation de la formation ?

Pour la réalisation de ces évaluations et en plus des évaluations informelles telles que les observations, discussions rapides, témoignages à partir de la participation à la formation...etc. Les principaux outils et méthodes d'évaluation utilisés par SH-FCP-ENI sont les suivants :

**Questionnaire oral :** Il s'agit des questions orales, soit pendant la séance de formation, ou juste à la clôture de la séance de formation, et même à l'arrivée des stagiaires au sein de l'association, et cela pour savoir leurs degrés de satisfaction par la séance de formation, soit des questions sur la pédagogie, le contenu des cours de formation ou sur le niveau des formateurs et de qualité de communication avec leurs formateurs.

**Questionnaire écrit :** Il s'agit d'un questionnaire standardisé préparé par le chargé de formation, distribué aux stagiaires à la fin du stage, il s'intéresse à l'aspect organisationnel des organismes de formation et le contenu de programme de formation.

La fiche de l'évaluation à chaud de SH-FCP-ENI comporte les items suivants :

**Items :**

- L'organisation matérielle ;
- Contenu théorique ;
- Contenu pratique ;
- Echange et communication entre participants ;
- Animation du formateur ;

**CHAPITRE III CADRE PRATIQUE DE L’EVALUATION DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE CONTINUE CAS DE GROUPEMENT: SONATRACH-FCP-ENI**

---

- Connaissances du formateur ;
- Méthode pédagogique ;
- Rythme de formation ;
- Documentation.

Ces items, sont mesurés par des échelles de réponses qui comprennent 05 niveaux :

- Très bien ;
- Bien ;
- Moyen ;
- Insuffisant ;
- Très insuffisant.

La fiche contient aussi deux autres questions ouvertes, elle concerne ce qui a intéressé plus l'apprenant avec ses remarques et suggestions.

**CHAPITRE III CADRE PRATIQUE DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE CONTINUE CAS DE GROUPEMENT: SONATRACH-FCP-ENI**

**Tableau n°20 :** Fiche de l'évaluation de la formation à SH-FCP-ENI :

Nom & Prénom du participant :
Titre de la formation : Evaluation des Risques Professionnels (EVRP)
Période : <b>Du :</b> 16/09/2018 <b>Au :</b> 20/09/2018
Lieu de la formation
Formateur/Organisme de formation : Mr T. Mohamed / IAP -Arzew

**Echelle de notation**

**COURS**

**(1= insatisfaisant à 5= excellent)**

Le rythme de la formation vous a-t-il paru satisfaisant?	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>
Les horaires étaient-ils adaptés au contenu de la formation?	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>
Etes-vous satisfait des conditions d'organisation?	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>
Le programme de la formation a-t-il été respecté?	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>
La qualité des supports est-elle suffisante?	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>
Pensez-vous que l'objectif de la formation est atteint?	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>

**INSTRUCTEUR**

Clarté du cours	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>
Maitrise du sujet	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>
Disponibilité	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>
Méthode pédagogique	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>
Le formateur vous a-t-il semblé performant?	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>

**IMPACT**

Utilité en situation de travail	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>
Amélioration du développement personnel/professionnel	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>

<b>APPRECIATION GENERALE</b>	<b>1 - 2 - 3 - 4 - 5</b>
------------------------------	--------------------------

Pour l'évaluation à froid, elle se réalise à l'aide d'un entretien d'évaluation, le responsable de service formation de SH-FCP-ENI revient sur les formations suivies dans l'année écoulée afin de prévoir les objectifs des formations de l'année suivante.

L'évaluation annuelle a pour objectif d'évaluer la performance des formations de l'année en cours, tout en référant aux résultats des formations réalisées l'année écoulée, afin de pouvoir mesurer l'évolution des compétences de chaque salarié après les formations réalisées et pour établir un plan de développement de compétences pour chaque salarié.

**Fiche d'entretien mensuel :** C'est l'ensemble des résultats des entretiens réalisés pour les formations réalisées chaque mois, pour savoir le degré d'atteinte des attentes en termes, d'acquisition de nouvelles compétences, de degrés de satisfaction des salariés des formations déjà réalisées ; afin de porter des corrections pour les programmes de formation à réaliser à l'avenir si cela s'avère nécessaire.

**Fiche d'entretien annuel :** Le processus de management de la performance, qui doit s'inscrire dans un suivi continu en termes d'accompagnement des activités de développement des compétences.

Cet entretien, qui doit prendre la forme d'un dialogue constructif, objectif et ouvert, offre l'opportunité à :

- Evaluer la performance du collaborateur selon les objectifs fixés pour l'année passée.
- Evaluer les compétences des formateurs ainsi que des collaborateurs.
- Identifier les principaux points forts et points faibles à améliorer.

### **2-5-3) Méthode de réalisation de suivi de formation à SONATRACH-FCP-ENI :**

D'après le responsable de service formation, la mission de réalisation de suivi de la formation est sa responsabilité, cette étape consiste à mesurer le degré de la réalisation du projet de formation. C'est l'étape de constatation et de mesure. Par exemple, le nombre de formations réalisées par rapport à celles prévues pendant la réalisation de leur plan de formation, le suivi se réalise par le fichier de suivi de la formation, qui contient les items ci-dessous :

**Question n 08 :** comment vous réalisez le suivi de la formation ?

**Items :**

Quels sont les services concernés par les formations ?

Quel est la matricule de chaque service concerné par les formations réalisées ?

Quel est le nom ou l'intitulé des formations réalisées ?

Quels sont les instituts de déroulement des formations ?

Quel est le nombre de salariés formés par jour et par chaque groupe, H/J ?

Quel est le coût de transport pour chaque groupe de stagiaires ?

Quelle est le montant des rémunérations attribuées aux stagiaires durant leur formation ?

Quel est le coût de restauration et d'hébergement des stagiaires durant leurs formations ?

Quel est le coût total des formations réalisées ?

Le suivi de la formation répond à l'objectif de savoir le degré de réalisation de notre plan de formation. Généralement le suivi est annuel, il se réalise à la fin de chaque année, ce qui nous permet de donner un résultat annuel de notre projet de formation.

C'est une étape qui concerne le suivi des managers, qui donne les résultats de leurs conduites de projet de formation.

Il permet de mesurer les écarts entre ce qui réalisé et ce qui prévu dans notre plan de formation, en termes académique et financier.

La réalisation de suivi nous permet de cerner ce qui était réalisé et les manques à réaliser à venir.

Donc l'évaluation et le suivi de la formation professionnelle reste l'outil efficace de mesure et d'appréciation de la formation, une étape indispensable qui complète notre projet de formation. L'évaluation et le suivi nous apporte des jugements, des résultats de nos efforts en formation, ils sont le détecteur des manques et des dysfonctionnements de notre investissement formation. Le suivi de la formation nous permet d'apprécier les fruits de notre projet formation, en termes de compétences, savoir-faire et savoir-être acquis par nos salariés, ainsi que l'amélioration de la performance de l'organisation. C'est l'outil qui nous permet de porter des jugements, de porter des corrections en cas de dysfonctionnements donc un outil de

**CHAPITRE III CADRE PRATIQUE DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE CAS DE GROUPEMENT: SONATRACH-FCP-ENI**

prise de décision. Le tableau ci-après renseigne la fiche mensuelle de suivi de la formation au sein de l'entreprise enquêtée.

**Tableau n°21** : Fiche mensuelle de suivi de formation à SH-FCP-ENI :

Code	Type de formation	Participation	H/J	Coûts en KDA
1	Formation recrutement			
2	Formation perfectionnement		-	
3	Formation de reconversion			
4	Stages fournisseurs			
5	Formation induction			
6	Formation corporate			
<b>TOTAL</b>				

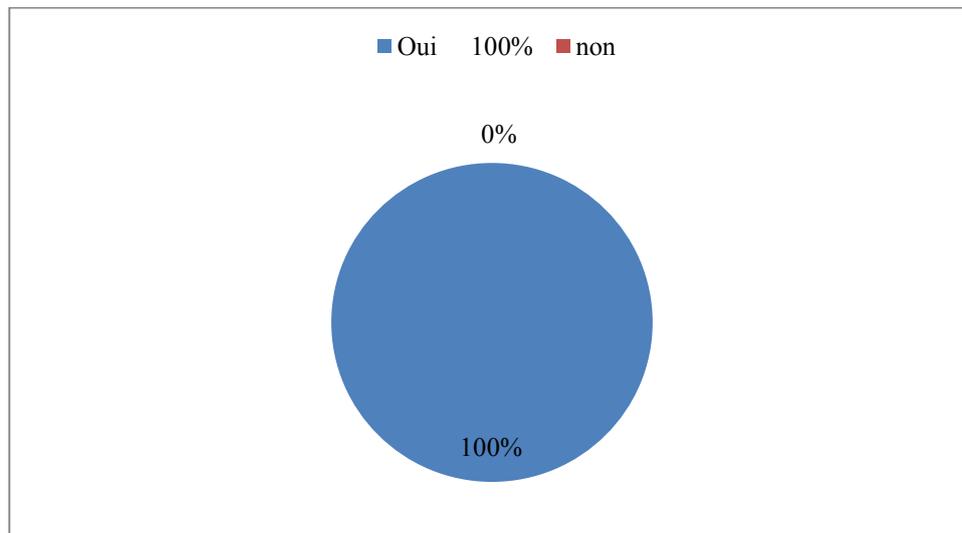
Source : Document de service formation de l'année 2018.

**Tableau n°22** : Situation de l'évaluation à SH-FCP-ENI EN 2018

SITUATION	EFFECTIF	POURCENTAGE
Reçu une évaluation	207	100 %
Non reçu une évaluation	0	0 %
<b>TOTAL</b>	207	100 %

Source : Service formation.

**Figure n°16** : Salariés qui ont reçu un programme d'évaluation en 2018



Source : Etabli par nos soins...

### CHAPITRE III CADRE PRATIQUE DE L'EVALUATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE CAS DE GROUPEMENT: SONATRACH-FCP-ENI

D'après ce tableau, nous constatons que les salariés formés du groupement SONATRACH-FCP-ENI, reçoivent tous un programme d'évaluation. Cette évaluation est appliquée au sein de ce groupement sous toutes ses formes, c'est à dire, écrite, et orale, à chaud et à froid et cela avec la distribution des formulaires d'évaluation à tous les salariés de groupement.

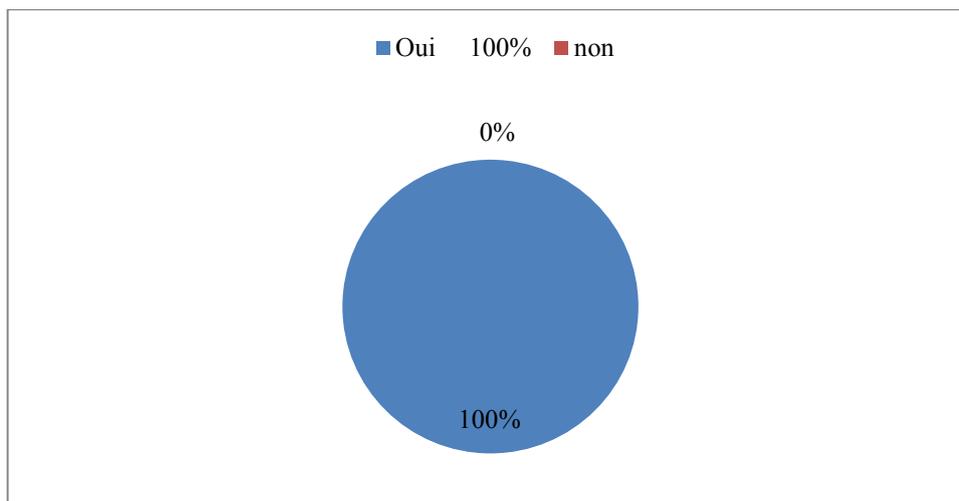
Donc, le groupement SH-FCP-ENI est l'une des rares entreprises publiques industrielles algériennes qui applique des programmes de l'évaluation et de suivi pour ses salariés.

**Tableau n°23 :** Estimation des programmes de l'évaluation

SITUATION	EFFECTIF	POURCENTAGE
Satisfaits	207	100 %
Non satisfaits	0	0 %
<b>TOTAL</b>	207	100 %

Source : Service formation de.

**Figure n°17 :** Degré de satisfaction par les programmes de l'évaluation



Source : Etabli par nos soins.

D'après le responsable de service formation du groupement SH-FCP-ENI, cette satisfaction est due à l'importance donnée à la formation, nos salariés partent pas tout seuls aux écoles et instituts de formation, mais ils sont toujours accompagnés soit par moi-même ou par le directeur des ressources humaines afin de les suivre tout au long de la formation, et même notre méthode de réalisation de l'évaluation qui ne prend pas beaucoup de temps des salariés, et cela par la distribution des formulaires écrits qui sont rapides à remplir.

## **CONCLUSION**

A l'issue de ce chapitre empirique dédié à l'étude de l'évaluation et de suivi de plan de formation dans le l'association pétrolière SONATRACH-FCP-ENI, nous avons pu dégager un certain nombre de résultats.

La prise de conscience par les dirigeants de SONATRACH-FCP-ENI de l'importance de la formation et de son évaluation et suivi pour l'acquisition et le développement des compétences. D'ailleurs, SONATRACH-FCP-ENI a pu aligner sa stratégie formation à sa stratégie générale, en s'engageant dans plusieurs programmes de formation.

L'évaluation et le suivi de la formation au sein de SH-FCP-ENI est doté de multiples outils, supports et indicateurs afin de pouvoir mesurer le degré d'atteinte des objectifs attendus.

A ce titre le directeur des ressources humaines déclare que la réalisation de l'évaluation et de suivi d'actions de formation sont réalisés selon les normes internationales de l'évaluation et de suivi de la formation professionnelle continue.

## **CONCLUSION GENERALE**

---

L'objet de présent travail a été d'instaurer les techniques, outils de réalisation de l'évaluation et de suivi de plan de formation au sein des entreprises publiques industrielles algériennes. Ces outils et techniques permettent de mesurer et d'évaluer le niveau d'efficacité des actions de formation.

Dans cette conclusion générale nous présenterons une synthèse des résultats de la recherche, les limites de la recherche ainsi que quelques recommandations à l'adresse des dirigeants des entreprises publiques industrielles algériennes.

### **Synthèse des résultats de la recherche :**

L'intérêt est porté sur l'importance de la formation comme levier de création de compétences nécessaires à tout déploiement stratégique. Au plan opérationnel des améliorations sont constatées mettent en exergue l'importance de la formation en tant qu'axe stratégique de l'action des entreprises.

La question d'évaluation de cette formation s'avère aujourd'hui intéressante. En effet les entreprises tentent de mesurer les effets de la formation pour les stagiaires et pour l'organisation. L'idée est de mesurer le retour de cet investissement afin d'améliorer la performance globale, ceci est rendu possible par le recours à des techniques, outils, indicateurs et référentiels de l'évaluation.

Depuis l'indépendance de l'Algérie, la question de la formation et de son évaluation est placée au cœur des programmes de développement mis en œuvre par les pouvoirs publics algériens. Ceci explique l'importance de l'arsenal juridique mis en place à cet effet.

Les travaux portant sur la formation au niveau des entreprises publiques industrielles algériennes convergent vers l'importance que prend la formation dans le développement de ces entreprises.

Cependant, les investissements de ces dernières dans la formation sont faiblement accompagnés de mesures de suivi et d'évaluation.

Notre enquête au niveau de groupement SONATRACH-FCP-ENI nous a permis de constater l'effort accordé par les entreprises publiques industrielles algériennes à la formation. L'entreprise enquêtée s'est dotée de multiples outils, techniques et méthodes de références pour assurer le suivi et l'évaluation de plan de formation, on peut citer par exemple, des

## **CONCLUSION GENERALE**

---

questionnaires écrite et oraux, des tests et constats sur poste, ainsi que des tableaux de bord de suivi de la formation. Cependant il reste des techniques marginalisées en raison de la nature intangible de la formation. Ceci rend la tâche de suivi et de l'évaluation de la formation hyper complexe, ce qui confirme notre hypothèse de recherche.

### **Les limites**

Cette recherche n'est pas sans limites, au fait, sur le plan théorique, nous pouvons dire qu'il y a un manque de documentation, en particulier, sur l'évaluation de la formation au sein des entreprises publiques industrielles algérienne(EPIA).

Au plan pratique, le fait que notre enquête ait porté sur une seul entreprise publique algérienne, peut poser des problèmes de validation et de généralisation des résultats. Ceci dit nos résultats au niveau de SH-FCP-ENI ne semblent pas s'écarter des résultats des études portant sur l'évaluation et le suivi d'un plan de formation concernant d'autres entreprises publiques industrielles algérienne.

Difficulté d'accès à quelques données au sein de l'entreprise enquêtée.

### **Les recommandations**

A l'issue de ce travail, nous déclinons un certain nombre de recommandations à l'adresse des dirigeants des entreprises publiques industrielles algériennes :

La nécessité de mettre au point une stratégie cohérente en matière de formation et de l'évaluation.

De doter de tous les outils susceptibles d'assister les dirigeants dans l'évaluation.

Faire de la formation un axe stratégique dont la dimension managériale peut s'avérer capitale.

## Références bibliographiques

---

### OUVRAGES

- 1 A.Cohen, Toute la fonction ressource humaine , édition Dunod, France 2007.
- 2 A.Dunberry et C.Pécharde « Bulletin de l'observatoire compétences-Emplois », Vol n°2, Octobre 2010.
- 3 A.Meignant, « Manager la formation », 6<sup>ème</sup> édition, édition Liaisons, France 2003.
- 4 Barzucchetti et Claude (1995), cité par A.Dunberry et C.Pécharde.
- 5 Beaudoux Etienne, DouxchampsFrancis, Marie-Christine,Cheminement d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation,
- 6 C.Parmentier « Ingénierie de formation », édition donud, 2005.
- 7 Jean-Luc Faure, dans cours d'ingénierie de formation», CNED, université Lion 2.
  
- 8 D.Noyé et Piveteau « Guide pratique du formateur », édition Insep Consulting, France 2002.
- 9 J. Soyer, « Fonction formation », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation. France, 2002.
- 10 M.Doubet « Le grand livre de la formation »,éditionDunod, France 2015.
- 11.H.C.Lafitte et G.Layole, « Le plan de formation », 2<sup>ème</sup> édition, 2012.
12. T.Ardouin, « Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer », édition Dunod, 2005.
13. Journal officiel de la république algérienne JORA.
14. Y.Chochard, E. Davoine, « Pour une approche nouvelle de l'évaluation de laformation managériale », Rennes2010.
15. J.M Peretti, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, France 2007.

### REVUES :

Revue El Bahith, 2015.

### MEMOIRES :

- 1- S. ZERROUKI et N. ZERROU «La contribution de la formation au développement des compétences » Mémoire de Master (2018).
- 2- H. OUCHALAL « Adaptation professionnelle des cadres formés à l'université au sein des entreprises publiques algériennes ». Mémoire de magister, UMMTO, 1997.

### OUTRES DOCUMENTS :

- 1- Code de travail.
- 2- Loi de finances.
- 3- Journal Officiel de la République Algérienne, JORA.
- 4- Dictionnaire le Robert, édition Paleta, France 1967.

## Liste des abréviations

SH : SONATRACH

FCP : FIRST CALGARY PETROLEUM

ENI : ENTI NAZIONALE IDROCARBURI

DRH : Directeur des ressources humaines

EPIA : Entreprise publique industrielle algérienne

MLE : Menzel Ledjmet Est.

CODG : Directeur par intérim

CAFC : Cite gazier

GPL : Gaz purifié et liquéfié

HSE : Hygiène et sécurité industrielle

## Liste des figures

<b>Figure 01</b> : Etapes d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation .....	24
<b>Figure 02</b> : Niveau d'évaluation de la formation .....	43
<b>Figure 03</b> : Indicateurs de balance de score card.....	52
<b>Figure 04</b> : Filiation d'ENI.....	68
<b>Figure 05</b> : Organigramme global de l'OC SH-FCP-ENI.....	71
<b>Figure 06</b> : Structure département des ressources humaines .....	72
<b>Figure 07</b> : Structure du service des ressources humaines .....	73
<b>Figure n°08</b> : Réseau de collecte du projet MLE.....	75
<b>Figure n° 09</b> : Répartition selon le sexe .....	76
<b>Figure n°10</b> : Répartition selon le sexe .....	76
<b>Figure n°11</b> : Répartition selon le statut social .....	77
<b>Figure n°12</b> : Répartition de personnel selon l'âge.....	78
<b>Figure n°13</b> : Répartition de personnel selon la qualification.....	78
<b>Figure n°14</b> : Accès à la formation au sein de SH-FCP-ENI.....	81
<b>Figure n°15</b> : Salariés formés en 2018 par SH-FCP-ENI .....	90
<b>Figure n°16</b> : Salariés qui ont reçu un programme d'évaluation en 2018 .....	101
<b>Figure n°17</b> : Degrés de satisfaction par les programmes de l'évaluation.....	102



## Liste des tableaux

<b>Tableau n<sup>o</sup> 01</b> : Modèle de plan de formation.....	20
<b>Tableau n<sup>o</sup> 02</b> : Modèle de fiche d'analyse des besoins .....	22
<b>Tableau n<sup>o</sup> 03</b> : Cahier des charges d'une action de formation .....	27
<b>Tableau n<sup>o</sup> 04</b> : Comment mettre en place un dispositif d'évaluation .....	32
<b>Tableau n<sup>o</sup> 05</b> : Dispositif d'évaluation des apprentissages.....	40
<b>Tableau n<sup>o</sup> 06</b> : Dispositif d'évaluation des résultats de la formation .....	42
<b>Tableau n<sup>o</sup> 07</b> :Tableau de bord du suivie de formation.....	49
<b>Tableau n<sup>o</sup> 08</b> :Indicateurs de suivie de la formation .....	50
<b>Tableau n<sup>o</sup> 09</b> :Transport par canalisation de SONATRACH.....	65
<b>Tableau n<sup>o</sup> 10</b> :Projets en phase de réalisation.....	66
<b>Tableau n<sup>o</sup> 11</b> :Filiales de SONATRACH.....	66
<b>Tableau n<sup>o</sup> 12</b> :Effectif selon la nationalité.....	75
<b>Tableau n<sup>o</sup> 13</b> :Effectif selon le sexe .....	76
<b>Tableau n<sup>o</sup> 14</b> :Catégorie socioprofessionnelle.....	77
<b>Tableau n<sup>o</sup> 15</b> :Salariés ayant accès à la formation.....	80
<b>Tableau n<sup>o</sup> 16</b> :Formation réalisés par SH-FCP-ENI.....	86
<b>Tableau n<sup>o</sup> 17</b> :Fiche d'identification des besoins en formation à SH-FCP-ENI.....	88
<b>Tableau n<sup>o</sup> 18</b> :Salariés formés en 2018 à SH-FCP-ENI .....	89
<b>Tableau n<sup>o</sup> 19</b> :Lieux de réalisation des formations.....	91
<b>Tableau n<sup>o</sup> 20</b> :Fiche d'évaluation de la formation chez SH-FCP-ENI.....	98
<b>Tableau n<sup>o</sup> 21</b> :Fiche mensuelle de suivi de formation à SH-FCP-ENI .....	101
<b>Tableau n<sup>o</sup> 22</b> :Situation de l'évaluation à SH-FCP-ENI .....	102

## Annexes

---

### Guide d'entretien

**Question n 01 :** Est-ce que la formation fait partie de la politique globale de votre entreprise ?

**Question n 02 :** Est-ce que la formation est destinée à tout le personnel ?

**Question n 03 :** La formation dispose-t-elle d'un service dans votre entreprise ?

**Question n 04 :** Quelles sont les types de formation que vous réalisez ?

**Question n 05 :** Comment vous réalisez un plan de formation ?

**Question n 06 :** A quel moment l'évaluation se réalise-t-elle ?

**Question n 07 :** quels sont les supports et outils que vous utilisez pour la réalisation de l'évaluation de la formation ?

**Question n 08 :** comment vous réalisez le suivi de la formation ?



**Sonatrach Menzel Ledjmet East (MLE) Project  
FORMULAIRE de PRESENCE**

« Workshop Exchange 2010 Troubleshooting »

Lieu du cours: Base SHFCP

Date: du 26 au 28/08/2013

Enseignant:

N°	NOM	Signature Matin	Signature Après-midi
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

**Commentaires de l'enseignant**

**Sujet**

**Note:**

**Signature de l'enseignant:**



### FICHE D'EVALUATION

Nom de l'intéressé :	.....
Poste occupé :	.....
Intitulé de la formation :	.....
Organisme de formation:	.....
Lieu de la formation :	.....
Date de la formation :	.....

#### A – PRE-FORMATION

Vous allez participer à un programme de formation dans le but de vous aider à développer vos connaissances et parfaire vos compétences professionnelles. Afin de vous préparer à cette formation, nous vous demandons de prendre quelques minutes pour répondre aux questions suivantes :

**1/ Qu'attendez-vous de la formation que vous allez suivre / quels sont vos objectifs d'apprentissage personnel ?**

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

**2/ Quels sont les éléments de cette formation qui vous permettront de mieux accomplir vos tâches de travail ?**

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



**B- POST FORMATION**

Au retour de votre stage de formation, merci de prendre quelques minutes pour évaluer la formation que vous venez de suivre. (Cochez la réponse)

**1/ Comment évaluez-vous la qualité de la formation que vous avez suivie ?**

- a -Très bonne       b - Bonne       c - Moyenne       d - Médiocre

**2/ Comment évaluez-vous la qualité des formateurs ?**

- a -Très bonne       b - Bonne       c - Moyenne       d - Médiocre

**3/ Comment évaluez-vous la qualité/l'utilité du matériel pédagogique qui vous a été remis ?**

- a - Très bonne       b - Bonne       c - Moyenne       d - Médiocre

**4/ Comment évaluez-vous l'utilité de la formation que vous avez suivie par rapport à vos objectifs ?**

- a - Très utile       b - Utile       c - Moyennement Utile       d - Inutile

**5/ Recommanderiez-vous cette formation à vos collègues ?**

- a - Oui, tout a fait       b - Pas sûr       c - Non       d - Non, pas du tout

**5/ A quelle hauteur pensez-vous pouvoir utiliser/appliquer ce que vous avez appris en formation ?**

- a - 80 - 100%       b - 50 - 70%       c - 25 - 50%       d - 0 - 25%

**6/ Quels sont les éléments que vous pensez pouvoir appliquer dans l'immédiat (décrivez-les) ?**

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

**7/ Comment cette formation va-t-elle vous permettre de mieux atteindre vos objectifs de travail (expliquez SVP) ?**

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

**NB**

Au retour de votre formation, merci de remettre une copie (originale ou copie) de la documentation qui vous a été remise durant votre stage, au service formation. Vous contribuerez ainsi à l'enrichissement du fond documentaire de l'OC SH-FCP et participerez à la mise en place d'une bibliothèque pour l'intérêt de tout le personnel.

<b>Signature Du Participant</b>	<b>Date :</b>
<b>Le Responsable Hiérarchique</b>	<b>Visa et date :</b>
<b>Le Cadre Formation</b>	<b>Visa et date :</b>



**SH-FCP**  
Association Sonatrach - First Calgary Petroleum  
Gisements de Ledjmet (Bloc 405b)





**SH - FCP**  
Association Sonatrach - First Calgary Petroleum  
Gisements de Ledjmet (Bloc 405b)



## **FICHE DE PRESENCE**

<b>Cours:GL/BU – KEY USERS – GP 03</b>			
<b>Lieu du cours:SH – FCP-ENI</b>			
<b>Date: 23/09/2018</b>		<b>Formateur: A. Madjid</b>	
N°	NOM	Signature Matin	Signature Après-midi
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			

<b>Commentaires De formateur</b>	
<b>Sujet</b>	
<b>Note:</b>	
<b>Signature de formateur:</b>	

## **Table des matières**

Remerciements

Dédicaces

Introduction générale..... 1

### **Chapitre I : Les fondements théoriques de la formation professionnelle continue**

Introduction ..... 5

Section 1 : La formation professionnelle continue ..... 6

1-1) Approches de la formation ..... 6

1-2) La formation comme investissement..... 7

1-3) Typologie de la formation ..... 11

Section 2 La politique de formation ..... 13

2-1) Eléments de Définition et facteurs d'élaboration d'une politique de formation..... 13

2-2) Les facteurs intervenant dans le choix des formations ..... 15

2-3) Les acteurs de la formation ..... 15

2-3-1) Le maître d'ouvrage de formation ..... 15

2-3-2) Le maître d'œuvre de formation ..... 16

2-3-3) La direction ..... 16

2-3-4) Le directeur du service ..... 16

2-3-5) Le responsable hiérarchique ..... 17

2-3-6) Le formateur ..... 17

2-3-7) L'apprenant ou le stagiaire ..... 17

Section 3 : Plan de formation et la référentialisation .....	18
3-1) Catégories de plan de formation .....	18
3-1-1) Plan d'adaptation au poste de travail .....	19
3-1-2) Plande développement des compétences .....	19
3-1-3) Plan de l'évolution des emplois et le maintien dans l'emploi .....	19
3-4) Étapes du plan de formation .....	21
3-4-1) Identification des besoins .....	21
3-4-2) Elaboration de plan de formation .....	22
3-4-3) Exécution du plan de la formation .....	22
3-4-5) Evaluation et suivi de plan de la formation .....	23
3-5) Référentiels d'élaboration d'un plan de formation .....	25
Conclusion.....	28

## **Chapitre II : Evaluation de la formation en Algérie**

Introduction .....	29
Section 1 : Cadre conceptuel et théorique de l'évaluation .....	30
1-1) L'évaluation de la formation, approche conceptuel et théorique .....	30
1-1-1) Organisation de l'évaluation .....	31
1-1-2) L'évaluation comme processus .....	32
1-1-3) Critères de l'évaluation .....	33
1-1-4) Typologie de l'évaluation.....	34
1-2) Modèles de l'évaluation de la formation .....	38

1-2-1) Modèle de Kirk Patrick .....	39
1-2-2) Le modèle CIPP de Stufflebeam .....	44
Section 2 : Référentiels et indicateurs de l'évaluation et de suivi de la formation .....	48
2-1) Référentiels de l'évaluation de la formation .....	48
2-1-1) Le tableau de bord : .....	48
2-2) Indicateurs de suivi de plan de formation .....	50
2-3) Evolution de la formation et son évaluation en Algérie .....	52
2-3-1) L'évolution juridique de la formation en Algérie .....	53
2-3-2) Evolution juridique de l'évaluation en Algérie .....	55
2-4) Problématique de la formation et son évaluation au sein des entreprises publiques économiques algériennes.....	56
2-4-1) Evolution de l'entreprise publique industrielle algérienne .....	57
2-4-2) L'entreprise publique économique algérienne, dans la double dynamique micro et macro-environnement .....	57
2-4-3) Problématique de l'évolution de la formation et de son évaluation au sein des entreprises publiques économiques algériennes .....	58
Conclusion.....	61

**Chapitre III : Cadre pratiques de l'évaluation de la formation professionnelle continue : cas de groupement SONATRACH-FCP-ENI**

Introduction .....	62
Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'association SH-FCP-ENI...	63
1-1) La méthodologie de recherche .....	63
1-1-1) Source primaires .....	63

1-1-2) Sources secondaires.....	63
1-2) Présentation de l'entreprise enquêtée .....	63
1-2-1) présentation des partenaires .....	63
1-2-2) Présentation de l'association SONATRACH-FCP-ENI .....	69
1-3) Analyse des données de l'association SH-FCP-ENI .....	75
1-3-1) Composition du personnel selon la nationalité .....	75
1-3-2) Répartition des salariés selon le sexe .....	76
1-3-3) Répartition des salariés selon la catégorie socioprofessionnelle .....	77
Section 02 : Aperçu sur la formation au niveau de SH-FCP-ENI.....	79
2-1) La politique de formation de SONATRACH-FCP-ENI.....	79
2-2) L'organisation de la fonction formation de l'association SH-FCP-ENI.....	80
2-2-1) Nombre des salariés ayant accès à la formation.....	80
2-3) L'organisation de la fonction formation .....	81
2-3-1) La direction des ressources humaines .....	81
2-3-2) Le service formation.....	82
2-4) Processus de la formation au sein de SH-FCP-ENI .....	87
2-4-1) Identification des besoins en formation au groupement SH-FCP-ENI .....	87
2-4-2) Elaboration du plan de formation et préparation des actions de formation.....	89
2-4-3) Exécution de plan de formation .....	89
2-5) Réalisation de l'évaluation au sein de SH-FCP-ENI .....	92
2-5-1) Périodes de réalisation de l'évaluation à SH-FCP-ENI.....	93

2-5-2) Le modèle de Kirk Patrick, référence de l'évaluation chez SH-FCP-ENI.....	94
2-5-3) Méthode de réalisation de suivi de formation à SONATRACH-FCP-ENI .....	99
Conclusion .....	103
Conclusion générale .....	104
Références bibliographiques .....	106
Annexes.....	107
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	