

Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Filière des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion

Intitulé du mémoire :

**Le rôle de l'audit social dans l'amélioration du processus
de formation.**

Cas de la société GCB, filiale de SONATRACH

Réalisé par :

- M^{lle} TEMIME Kahina
- M^{lle} TOUTAH Ouarda

Encadré par :

- M^r MAHTOUT Idir

Membres du jury :

- **Président** : M^r AMIAR Habib, MAA, UMMTO.
- **Rapporteur** : M^r MAHTOUT Idir, MAA, UMMTO.
- **Examineur** : M^r SEDIKI Abderrahmane, MAA, UMMTO.

7^{ème} Promotion

Année universitaire : 2020/2021

Remerciements

Nous remercions Dieu le tout puissant qui nous a donné assez de force et de courage tout au long de nos recherches afin d'accomplir et de réussir ce modeste travail.

Nous tenons à présenter notre profonde gratitude à notre promoteur Monsieur MAHTOUT Idir pour son encadrement, sa disponibilité et ses orientations.

Tout spécialement, nous tenons à formuler l'expression de notre profonde reconnaissance à notre encadreur au sein de la société GCB Monsieur HAMOUN Abdallah pour son accueil, sa disponibilité et ses orientations tout au long de ce travail.

Nous remercions également Monsieur KAID Mouhamed pour son aide, ses conseils et ses orientations.

Nos remerciements les plus sincères aux membres du jury, pour le temps qu'ils vont consacrer à la lecture et l'analyse de ce mémoire.

Enfin, nous tenons à présenter nos remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin afin que notre travail puisse voir le jour.

Merci.

Dédicaces

*J'ai le grand plaisir de dédier ce mémoire à tous ceux qui me sont chers,
A mon support dans ma vie, celui qui sacrifie toujours pour que rien n'entrave
le déroulement de mes études, mon cher papa.*

*A celle qui m'a arrosé de tendresse et d'espoir, qui n'a jamais dit non à mes
exigences et qui n'a jamais cessé de prier pour moi, ma chère maman.*

*A ma chère sœur Dehbia, qui n'a cessé de me conseiller, encourager et soutenir
tout au long de mes études.*

*A mon petit frère Yazid, qui sait toujours comment procurer la joie et le bonheur
pour toute la famille.*

A la mémoire de mes grands-parents et mon défunt oncle qui nous a quitté si tôt.

A ma grand-mère.

A tous mes amis et mes proches.

Kahina.

Dédicaces

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,

A mes parents, quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point vous remercier comme il se doit, pour tous les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être, pour votre amour, vos prières, et votre soutien et vos encouragements durant ces années d'études. Que Dieu vous accorde santé, bonheur et longue vie.

A mes chers frères : Farid et Ahmed.

A ma grand-mère.

A tous mes amis et mes proches.

Ouarda.

Sommaire

Introduction générale.....	6
Chapitre 01 : Le processus de formation	11
Section01 : La formation dans l'entreprise.....	13
Section02 : La démarche de la formation	22
Chapitre02 : L'audit social dans le cadre du processus de formation.....	36
Section01 : L'impact de l'audit social dans l'amélioration du processus de formation.....	37
Section 02 : Démarche et outils de l'auditeur	46
Chapitre03 : L'audit du processus de formation au sein de la société GCB.....	63
Section01 : Présentation et organisation de la société GCB.....	64
Section02 : Déroulement de l'enquête et présentation des résultats.....	76
Conclusion générale.....	92

Bibliographie

Annexes

Listes des figures et tableaux

Table de matières

Liste des abréviations

COOC : Corporate Open Online Courses

DG : Direction Générale

DRO : Direction Région Ouest

DSI : Direction Sud In-aménas

FNAC : Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue

GCB : Génie Civile et Bâtiment

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IAS : Institut International de l'Audit Social

ISO : International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)

MOOC : Massive Open Online Courses

QCI : Questionnaire de Contrôle interne

QPC : Questionnaire de Prise de Connaissance

RH : Ressources Humaines

RSE : Réseaux sociaux de l'entreprise

SPOC : Small Private Online Courses

TBS : Tableau de Bord Social

VAE : Validation des acquis de l'entreprise

VAP : Validation des acquis professionnels

Introduction Générale

A l'heure des défis, sans cesse croissants, imposés par la mondialisation et les profondes mutations technologiques caractérisées par une concurrence accrue due à l'internationalisation des marchés, les entreprises sont appelées à trouver les solutions les plus appropriées en vue de faire face à ces impératifs, d'assurer leurs pérennités et d'atteindre les objectifs liés à la performance pour qu'elles puissent non seulement survivre mais concurrencer.

Ceci ne peut se réaliser qu'à travers l'adoption d'une stratégie portant sur une parfaite gestion des compétences de leur personnel, d'où le recours à l'investissement en capital humain comme alternative infailliblement porteuse de valeur ajoutée.

L'homme étant le facteur central dans toute politique de développement, constitue de ce fait, une richesse capitale et sûre dans la vie des entreprises.

Les ressources humaines constituent le socle de l'entreprise, car elles donnent à l'entreprise une énergie qui lui permettra d'assurer l'excellence.

Dans ce contexte, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de manière optimale leurs ressources humaines.

Les ressources humaines sont considérées comme un facteur essentiel pour le développement des entreprises, et une source incontournable pour leur performance, alors deux enjeux seront fondamentaux pour les entreprises, d'une part l'acquisition de ces ressources par le processus de recrutement, d'autre part, le développement des compétences de ces ressources par le biais du processus de formation.

Cependant la formation est devenue aujourd'hui un atout stratégique et un enjeu majeur pour toute entreprise quel que soit son domaine. Il s'agit à travers elle de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement structurel et organisationnel induit par l'évolution technologique et économique.

La formation permet d'accroître le rendement des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont confiées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habilités et de leurs attitudes. Ainsi, la formation favorise l'évolution professionnelle des salariés.

L'évolution de la législation, le climat social, la complexité et surtout le manque de temps ne permettent pas toujours d'avoir une vision claire des ressources humaines notamment sur le processus de formation. Former coûte cher et prend du temps, plus encore que pour un

investissement matériel. Si des ajustements ne sont pas réalisés de façon régulière, les risques sont nombreux, d'où l'intérêt de procéder à un audit social.

L'audit social comme pratique managériale devient désormais une des préoccupations de l'entreprise moderne car il permet une écoute attentive et permanente de l'évolution de l'activité de l'entreprise, notamment dans ses dimensions humaines.

La norme **ISO 9000** dans sa version 2000 a mis l'accent sur les notions de preuves et de critères et définit l'audit social comme un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir les preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

Tout comme les audits appliqués à d'autres fonctions de l'entreprise, l'audit social ne se limite pas à la seule authentification des chiffres et à la vérification de la conformité des pratiques avec la loi, mais vise à évaluer l'efficacité de l'ensemble ou d'une partie de la fonction personnel.

Il contribue à renforcer le développement de la gestion des ressources humaines (GRH). C'est un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines et un outil participant à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles.

Il fournit une image fidèle des pratiques en matière de GRH, des constats d'écart et d'éventuels dysfonctionnements par rapport à un référentiel, des analyses objectives ainsi que des recommandations adéquates afin d'optimiser la GRH.

A cet effet, l'audit social éveille un fort intérêt dans plusieurs pays. La majorité d'entre eux ont créé et développés des instituts et cabinets d'audit qui s'associent au réseau international d'audit (IAS), pour introduire et soutenir cette démarche dans leurs pratiques quotidiennes de gestion.

L'Algérie, est l'un des pays membre de ce réseau qui essaie d'accroître la performance de ses entreprises publiques et privées en développant les compétences de leur facteur humain.

Le présent mémoire a pour objectif de répondre à la problématique suivante :
« Comment l'audit social contribue-t-il à l'amélioration du processus de formation ? »

Pour répondre à cette question nous devons d'abord essayer de répondre aux sous-questions suivantes :

- Qu'entend-on par la formation ? et comment est-elle planifiée ?

- En quoi consiste un audit social ? et quel est l'impact de ce dernier sur le processus de formation ?
- Quelle démarche et outils pour l'auditeur ?
- Quelle est la contribution de l'audit social dans l'amélioration du processus de formation au sein de la société GCB ?

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à ces interrogations, nous émettons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : la performance de la formation est conditionnée par l'efficacité et la conformité de son processus.
- **Hypothèse 02** : l'amélioration du processus de formation est conditionnée par la pratique de l'audit social.

Dans le but d'orienter notre étude et de vérifier nos hypothèses, nous allons opter pour une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux phases essentielles :

La première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base d'audit social ainsi que du processus de formation. Pour cela, nous allons utiliser des ouvrages traitant des questions relatives à l'audit social, à la GRH et à l'audit de formation ainsi que des articles qui se réfèrent à l'audit de formation, etc.

La deuxième phase sera liée à la réalisation de l'enquête de terrain. Nous allons suivre une démarche qualitative qui s'appuie sur l'analyse documentaire et un guide d'entretien qui regroupe un ensemble de questions qui sont liées à notre thème.

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche dont l'objectif est d'arriver à confirmer ou infirmer les hypothèses citées auparavant. Pour ce faire, notre travail se divisera en trois chapitres, les deux premiers chapitres de notre mémoire comprennent le cadre théorique, où le premier chapitre s'appuiera sur la présentation du processus de formation, qui se subdivisera en deux sections dont la première traite la formation en entreprise, la deuxième section portera sur la démarche de la formation.

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur l'audit social dans le cadre du processus de formation, qui se subdivisera aussi en deux sections, la première section traitera l'impact de l'audit social dans l'amélioration du processus de formation, la deuxième section quant à elle présentera la démarche et les outils de l'auditeur.

Enfin, le troisième chapitre traitera le cadre empirique de notre recherche qui est l'audit de formation au sein de la société GCB filiale de SONATRACH, celui-ci se subdivisera en deux sections. Dans un premier temps nous procéderons à la présentation de l'organisme d'accueil GCB filiale de SONATRACH. Puis dans un second temps, nous présenterons notre méthodologie de recherche ainsi que notre analyse et interprétation des résultats.

Chapitre 01 : Le processus de formation

Introduction

La formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines. Elle est considérée comme un facteur important permettant le développement technique et économique de l'entreprise.

La formation permet à l'individu d'acquérir les savoirs et les savoirs faire (capacités et aptitudes) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle, d'accroître la productivité et d'améliorer la qualité des produits et services. Pour cela, elle doit s'inscrire dans une démarche rationnelle et adéquate aux objectifs fixés par l'entreprise.

Dans cette optique, l'entreprise doit donc instaurer une politique de formation qui s'inscrit dans une vision compétitive et attractive. Il est donc essentiel qu'elle soit menée de façon efficace et transparente par les responsables de formation afin d'en maximiser l'effet.

Le processus de formation mis en place doit donc faire part à l'analyse des besoins de l'entreprise afin que le plan de formation élaboré soit efficace et en parfaite adéquation.

L'optimisation du processus de formation est primordiale pour l'entreprise afin d'assurer une meilleure efficacité de ce dernier.

A travers ce chapitre, nous allons présenter le processus de formation en entreprise. Il contient deux sections ; la première sera consacrée à la présentation de la formation en entreprise, ses types, ses pratiques et le cadre légal de la formation en Algérie, et la deuxième portera sur la définition du processus de formation, ses étapes ainsi que les risques liés à ce dernier.

Section 01 : La formation dans l'entreprise

La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principales richesses de l'entreprise.

1. Définition et objectifs de la formation :

Dans ce point, nous présenterons les différentes définitions de la formation ainsi que ses objectifs.

1.1. Définition de la formation :

Le concept de la formation est large, il est défini de multiples façons qui varient d'un auteur à un autre. Nous allons présenter quelques définitions ci-dessous :

« *La formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail* ». ¹

« *Processus destiné à produire et à développer les connaissances, les savoir-faire et les comportements nécessaires à la satisfaction d'exigences* ». ²

« *La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures* ». ³

« *La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, elle vise l'acquisition de savoirs propres, à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation* ». ⁴

¹CANDAU, P. (1987). *Audit social : Méthodes et technique pour management efficace*. Librairie Vuibert. Page 168.

² Norme internationale ISO 10015 : Management de la qualité- lignes directrices pour la formation. (1999). Première édition. Page 1.

³ PERETTI, J-M. (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel*. 2^{ème} Edition. Vuibert. Paris. Page 99.

⁴WEISS, D. (1999). *Gestion des ressources humaines*. Edition d'Organisation. Paris. Page 94.

« La formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaire à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences ». ⁵

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, méthodes planifiées, qui permettent l'acquisition et l'amélioration des connaissances et des compétences nécessaires pour occuper un poste de travail. Ainsi la formation est considérée comme un instrument de développement économique de l'entreprise car elle contribue à l'amélioration de l'efficacité des activités de production.

1.2. Objectifs de la formation :

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction de la stratégie de l'entreprise. Nous pouvons les résumer autour de deux grands volets :

1.2.1. Du point de vue de l'organisation :

- Accroître la compétitivité de l'organisation par le renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs et savoirs faire des salariés ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager ;
- Favoriser l'optimisation des ressources humaines par l'amélioration de la productivité, ce qui contribue à la rentabilité de l'entreprise à court et moyen terme ;
- Permet le développement organisationnel ;
- Permet à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

1.2.2. Du point de vue des employés :

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y soit toujours une opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit :

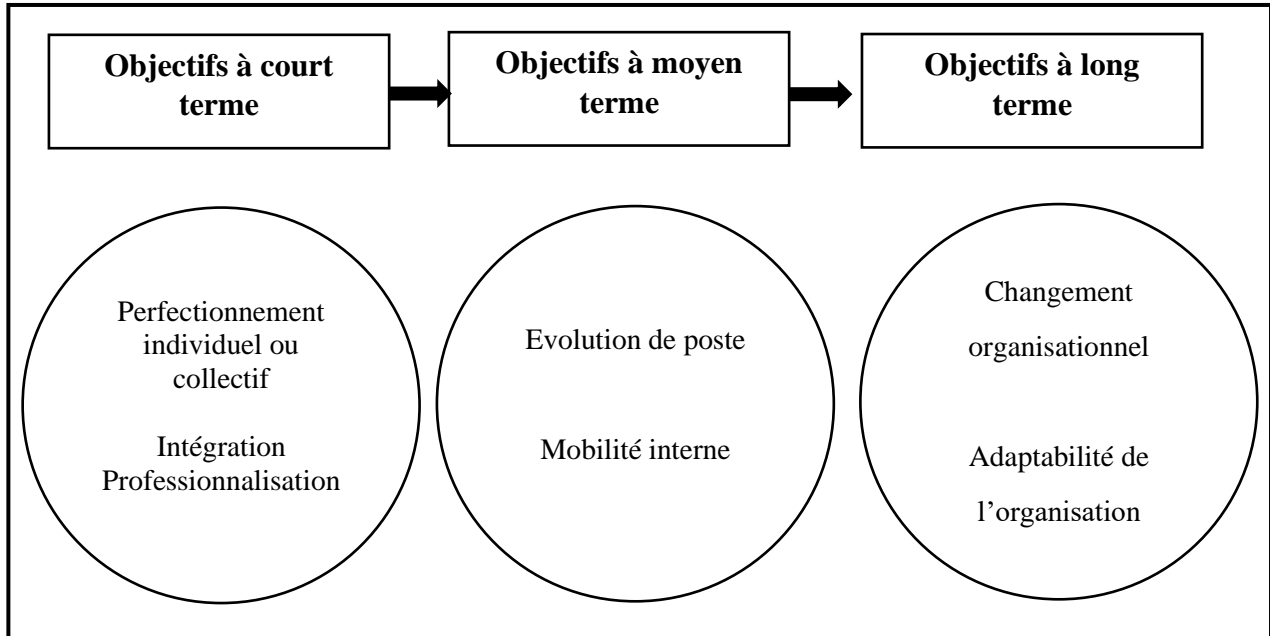
- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management ;
- Se permettre de se retrouver avec des collègues dans un fonctionnement convivial et faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel ;

⁵ BOTERF, G., BARZUCCHETTI, S., FRANCINE, V. (1995). *Comment manager la qualité de la formation*. Édition d'Organisation. Page 238.

- Accroître l'estime de soi.

Aussi, il existe d'autres objectifs de la formation classée suivant la durée de vie, comme présenté dans la figure n°1 :

Figure N° 01 : Les objectifs de la formation



Source: BENCHEMAM, F., GALINDO, G. (2006). *Gestion de ressources humaines*. Gualino éditeur. Paris. Page 124.

2. Les types de formation :

Jaques SOYER a évoqué six (06) types de formation à savoir ; l'adaptation, gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité, outils intellectuels de base (culture générale), culture d'entreprise, mobilisation sur un projet d'entreprise, formation « œuvre sociale ». (**J. SOYER, 2003**).

2.1. Adaptation :

L'entreprise cherche toujours l'amélioration de ses résultats opérationnels, par exemple :

- Développer son chiffre d'affaires ;
- Réduire le prix de revient ;
- Améliorer la productivité, etc.

L'entreprise pourra atteindre ses objectifs en augmentant les connaissances de ses collaborateurs, ou si elle améliore leurs capacités à résoudre les problèmes, et les rend capables d'utiliser d'autres méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

2.2. Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :

Dans ce cas, les modifications du travail sont importantes. Un changement de métier survient soit à l'occasion d'une promotion, soit pour le maintien de l'emploi suite à la suppression du poste initial. Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

2.3. Outils intellectuels de base (culture générale) :

Ce type de formation vise à promouvoir le niveau intellectuel de base du personnel, il s'agit donc d'une formation générale (français, mathématiques, analyse logique de situation, prise de décision, etc.). Cette formation est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité », c'est en quelque sorte une formation « préprofessionnelle ». Elle fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

2.4. Culture d'entreprise :

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

L'ensemble des salariés est appelé à s'inscrire volontairement, suite à une proposition et diffusion des actions formation, il n'y a quasiment pas de pouvoir hiérarchique, car il est difficile de s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

2.5. Mobilisation sur un projet d'entreprise :

Certains projets d'entreprise sont accompagnés par des actions de formation. Ces projets peuvent porter sur une mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc.

La formation implique le plus grand nombre de personnes nécessaires pour influencer la réussite du projet, car le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité.

2.6. Formation « œuvre sociale » :

Ce type de formation est rarement utilisé par les entreprises. Généralement, c'est les entreprises publiques qui font recours à ce type de formation plus que les entreprises privées. Cette formation consiste en la préparation aux concours ou de formations réclamées par les seuls agents, indépendamment de la GRH de l'entreprise. Les entreprises privées peuvent considérer les congés individuels de formation comme une partie des actions de ce type de formation.

3. Les pratiques de la formation :

La formation en entreprise englobe divers pratiques qui permettent aux salariés de se qualifier. Nous citons ci-dessous les pratiques traditionnelles de la formation et les nouvelles pratiques de celle-ci.

3.1. Les pratiques traditionnelles de la formation :

Ces pratiques consistent en l'ensemble des pratiques les plus répandues et les plus utilisées pour former les salariés de l'entreprise, on trouve :

- **Les stages :**

C'est une période de courte durée, généralement quelques semaines ou quelques mois. Pendant cette période la personne formée se présente au lieu de travail pour effectuer quelques tâches pour acquérir les connaissances nécessaires pour mieux maîtriser son métier.

- **La formation professionnelle par l'observation :**

C'est une période très courte, pendant laquelle la personne formée observe un travailleur afin de découvrir en quoi consiste son activité. Cette pratique est généralement adressée à des jeunes débutants, pour leur permettre de découvrir le métier.

- **Les apprentissages :**

Ce sont des formations plus structurées, nécessitant une période plus longue. Les apprentissages permettent aux employés d'acquérir des qualifications et des compétences dans leur domaine.

3.2. Les nouvelles pratiques de formation :

Les entreprises innovent et renouvellent leurs pratiques pour répondre aux besoins croissants de développement des compétences. Peretti a développé les nouvelles pratiques de formation (J-M, PERETTI, 2016) :

- **Communautés d'apprentissage, ateliers participatifs et de codéveloppement :**

Les communautés d'apprentissages se développent sous diverses formes et se basent souvent sur les réseaux sociaux numériques internes. Les ateliers de codéveloppement (ateliers participatifs) sont des démarches structurées orientées pour résoudre des problèmes collectifs ; il s'agit d'un groupe d'individus qui se réunit et échange autour d'un problème. Ces ateliers concernent particulièrement les managers pour leur codéveloppement professionnel. L'apprentissage se fait à travers une mise en situation de collaboration pour résoudre des difficultés réelles soumises par chaque participant. Ces ateliers permettent le développement du savoir-faire et du savoir être du manager, ça lui permet aussi d'apprendre le fonctionnement coopératif.

- **Les jeux sérieux (Serious Games) :**

Les jeux sérieux aident à acquérir des connaissances, adapter des comportements et amènent les participants à prendre des décisions, puisque ces jeux sont bâtis à partir de situations réelles. Le jeu est important pour ancrer durablement les apprentissages car il mobilise les émotions.

- **La formation à distance et la formation mobile :**

Les smartphones et les tablettes permettent à chacun d'accéder à tout moment à des savoirs dans un cadre professionnel ou personnel, ce qui a permis de développer la formation à distance.

- **Les MOOC, les COOC et les SPOC :**

Un MOOC (Massive Open Online Courses), est un cours à contenu pédagogique (cours, vidéos, quiz) qui permet l'obtention d'un certificat à la fin. Il permet aux salariés de développer leurs compétences.

Les SPOC (Small Private Online Courses), c'est des cours en ligne avec un nombre d'accès limité.

Les COOC (Corporate Open Online Courses), ce sont des cours en ligne qui sont destinés aux salariés de l'entreprise ainsi que ses partenaires (fournisseurs, clients, prospects).

- **Les réseaux sociaux de l'entreprise (RSE) et le partage de compétences :**

Les RSE favorisent la transversalité, le partage des bonnes pratiques, le développement des compétences individuelles et collectives ainsi que l'innovation participative.

- **Le tutorat, le tutorat inversé et le tutorat réciproque :**

Le tutorat est une pratique courante en formation professionnelle continue. Le tuteur est un professionnel qui transfère ses connaissances et ses compétences à un jeune et assure le suivi de sa formation. L'essor du tutorat est dû à sa formule souple et adaptable à de nombreuses situations.

Le tutorat réciproque, est un échange à deux ou à plusieurs pour faire évoluer les connaissances de chacun. Dans cette pratique chacun peut se retrouver en position de tuteur ou en position de tuteuré.

Le tutorat inversé consiste à mettre en place un parcours tutoral pour un senior en position de tuteuré accompagné par un jeune tuteur, notamment en matière d'appropriation des outils digitaux.

4. Le cadre légal et réglementaire de la formation en Algérie :

L'Etat Algérien a toujours œuvré en faveur de la promotion de l'apprentissage et de la formation professionnelle, et ce, à partir de la promulgation de la première législation du travail postindépendance (ordonnance de 1975), où il a intégré le contrat d'apprentissage ainsi que la formation professionnelle.

La formation professionnelle continue en Algérie vise à assurer la mise à niveau des travailleurs et leur perfectionnement. La formation professionnelle continue a pour objectif :

- De favoriser l'insertion, la réinsertion et la mobilité professionnelle des travailleurs ;

- D'adapter les capacités des travailleurs à l'évolution de la technologie et des métiers.
(Article 09 de la loi n° 08-07 du 23 février 2008).

4.1. Les obligations et les droits :

Le législateur algérien a fait obligation pour toute entreprise employant un nombre de travailleurs égal ou supérieur à 20, d'organiser et de financer des actions et des stages de formation professionnelle à leur profit. Cette formation peut s'effectuer en entreprise elle-même ou à l'extérieur au niveau de structures spécialisées, initié par l'employeur en exécution d'un plan de formation.

Selon **L'article 57 du code du travail Algérien (1996)** :« *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'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier* ». ⁶

Le législateur algérien donne aux travailleurs le droit « à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail ». ⁷

L'importance de la formation pour le législateur est tellement évidente, qu'il la rend obligatoire même pour le travailleur :

Comme survenu dans **l'article 07 alinéa 06 de la loi 90-11 (1990)** :« *Participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité* ». ⁸

Ainsi dans **l'article 80 du code de travail (1996)** :« *Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en*

⁶ Code du travail Algérien (1996).

⁷ Loi Algérienne 90-11 « relations de travail » du 21 avril 1990 modifiée.

⁸ Loi Algérienne 90-11 « relations de travail » du 21 avril 1990 modifiée.

*vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques ».*⁹

Les facilités accordées par le législateur algérien, afin de garantir un bon déroulement de la formation se résument dans **l'article 60 du code de travail (1996)**, cité ci-dessous :

*« Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail ».*¹⁰

4.2. La taxe imposée à la formation :

La formation professionnelle continue et l'apprentissage en Algérie sont soumis à une taxe, celle-ci concerne l'ensemble des employeurs y compris les artisans à l'exception des institutions et administrations publiques.

L'assiette de la taxe de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage, correspond à 1% de la masse salariale annuelle, tel survenu dans les articles suivants :

*« Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel. A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale ».*¹¹

« Sans préjudice de l'obligation édictée par les dispositions de la loi relative à l'apprentissage, les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer au moins un montant égal à 1% de la masse salariale

⁹Code du travail Algérien (1996).

¹⁰ Code du travail Algérien (1996).

¹¹ L'article 54 de la loi n° 90-36 du 30 décembre 1990 portant loi de finances pour 1991 modifié par les dispositions de l'article 55 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 est modifié, complété par la loi n° 06-24 du 6 Dhou El Hidja 1427 correspondant au 26 décembre 2006 portant loi de finances pour 2007.

annuelle aux actions d'apprentissage. A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe d'apprentissage, constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions d'apprentissage, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale ». ¹²

Section 02 : La démarche de la formation

La formation professionnelle est un processus visant à acquérir les connaissances, les compétences et les savoirs faire indispensables à l'exercice d'une activité professionnelle. Ce processus d'apprentissage s'articule autour de différentes étapes qui permettent de planifier, organiser, diffuser et évaluer les activités de la formation dans une entreprise.

Le processus de formation continue contribue à accroître la qualification de la main d'œuvre et par conséquent à améliorer l'ensemble des activités de l'entreprise, ce qui lui permet de rester compétitive dans le marché.

1. Définition du processus de formation :

« Les processus de formations désignent les règles, les outils de gestion de la formation, les actions et les interactions réalisées dans le cadre de la gestion de la politique de formation en entreprise. Ils sont en général la responsabilité du service formation ou du service ressources humaines ». ¹³

Le processus de formation est considéré comme un processus de production de compétence, car l'objet d'une démarche qualité est de disposer d'un personnel compétent et conscient de sa contribution dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2. Les étapes du processus de formation :

Le processus de formation implique la réalisation de cinq étapes d'activités. Ces étapes sont respectivement de :

- Identifier et analyser les besoins en formation
- Elaborer un plan de formation

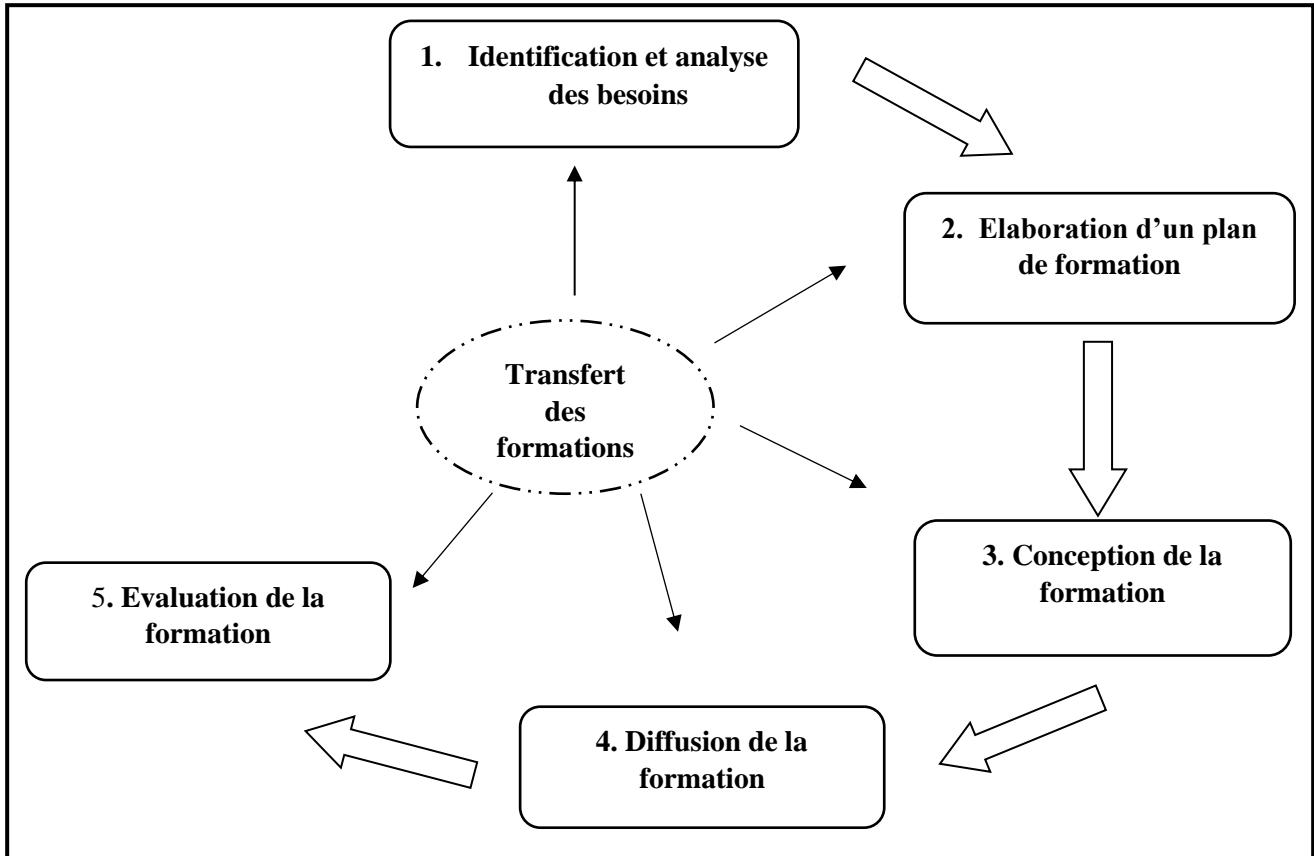
¹² Les dispositions de l'article 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 sont modifiées, complétées par la loi n° 06-24 du 6 Dhou El Hidja 1427 correspondant au 26 décembre 2006 portant loi de finances pour 2007.

¹³<https://www.skillup.co/blog/article/processus-de-formation>, consulté le 26 /10/2021.

- Concevoir la formation
- Diffuser la formation
- Evaluer la formation

Ces étapes peuvent être synthétisées dans la figure suivante :

Figure N° 02 : Le processus de formation



Source : RIVARD. P et al, (2010). *Gestion de la formation et développement des ressources humaines*. Edition Presses de l'Université du Québec. Page 26.

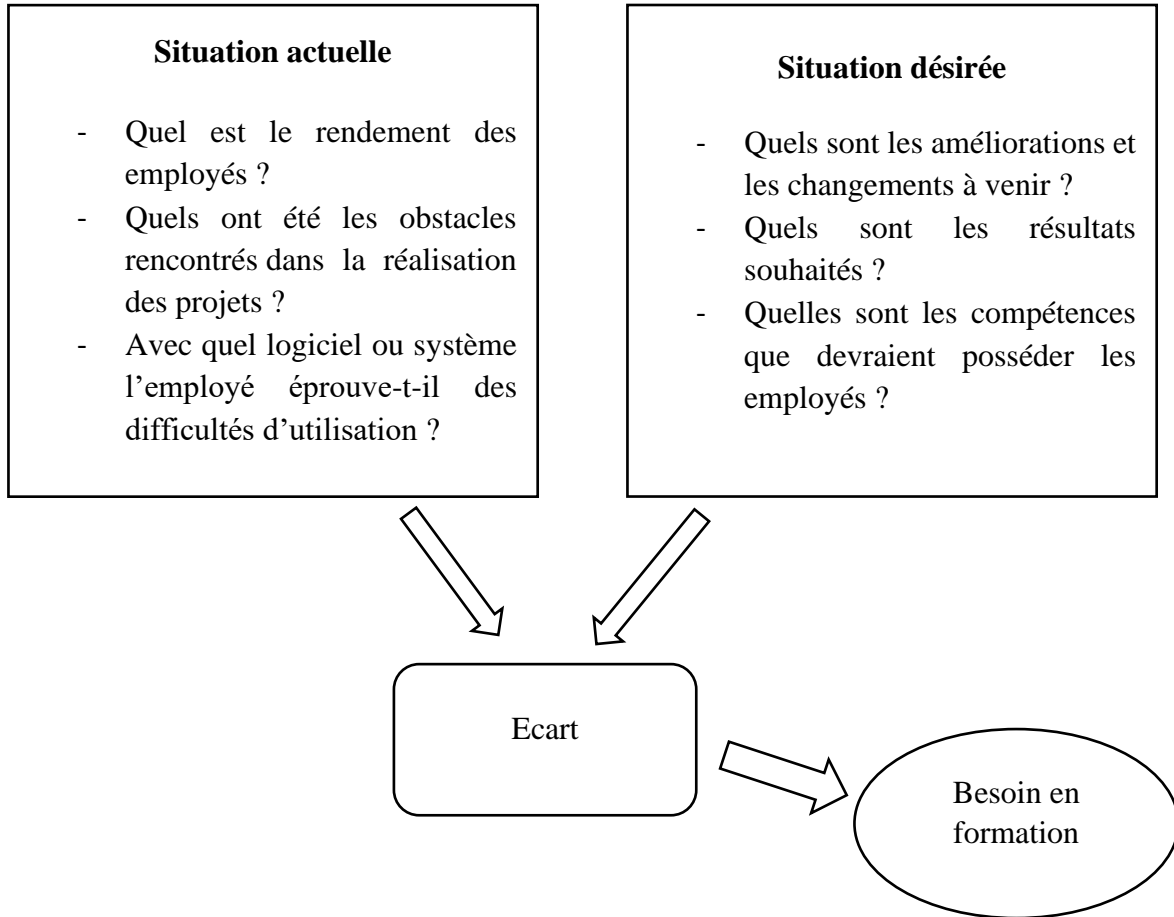
2.1. Identification et analyse des besoins en formation :

La première étape à franchir consiste à définir et à hiérarchiser les besoins de formation à court, moyen et à long terme dans l'entreprise. Cette intervention doit être faite de manière rigoureuse, juste et bien structurée par le comité de formation. Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être », autrement dit, un besoin de formation exprime un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, due à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises.

La situation actuelle nous montre le rendement des employés ainsi que les obstacles et les difficultés rencontrés dans la réalisation des projets. Quant à la situation désirée indique les

améliorations et les changements à venir, les résultats souhaités et les compétences que devraient posséder les employés.

Figure N° 03 : Identification du besoin en formation.



Source : Elaboré par nos soins à partir de nos différentes lectures.

2.1.1. Le recensement des besoins en formation :

Pour définir les besoins en formation, il est nécessaire de mettre en œuvre un ensemble de moyens pour les identifier. Ces besoins doivent être en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise qui sont mentionnés dans la note d'orientation.

Parmi ses moyens, on trouve :

- **L'observation et l'écoute :**

En observant les collaborateurs dans des situations de travail, et en écoutant leurs commentaires, on peut facilement déceler les dysfonctionnements qui donnent lieu par la suite à des formations. Ce moyen permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

- **L'entrevue individuelle :**

Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

- **Les groupes de discussions :**

Ces groupes consistent en la convocation des salariés par le gestionnaire pour discuter des problèmes et des difficultés rencontrés lors du travail ainsi que le partage des opinions entre eux, pour en déceler et identifier les besoins en formation.

- **Evaluation du rendement :**

L'entreprise fait recours à une lecture et une analyse de l'évaluation du rendement pour identifier les besoins en formation et ce dans le cas de l'existence d'une détérioration du rendement, de la productivité ou de la performance de l'entreprise

- **Evaluation des compétences :**

Pour évaluer les compétences des salariés, le responsable formation distribue un formulaire préétabli qui doit être remplie par ces derniers afin de déceler leurs besoins en formation.

2.1.2. Types de besoins de formation :

Il existe quatre types de besoins en formation : il s'agit des besoins d'organisation, besoins collectifs et individuels et besoins personnels (**T, ARDOUIN, 2003**).

- **Besoins de l'organisation :** en rapport avec toute l'entreprise, en prenant en compte les objectifs transversaux (environnement, communication, qualité, etc.) ;
- **Besoins collectifs (ou de service) :** en rapport avec les objectifs des services, départements, unités, etc. ;
- **Besoins individuels :** en rapport avec l'emploi, le poste de travail et l'évolution qui lui est afférente ;
- **Besoins personnels :** en rapport avec les attentes d'évolution personnel en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou de l'unité de service.

2.1.3. Synthèse des besoins :

À la suite de l'analyse précédente des besoins, le cadre formateur dispose d'un ensemble de renseignements provenant de différentes directions, ces renseignements sont répertoriés dans des documents concernant les besoins et qui sont comme suit :

- Tableau des besoins exprimés par la hiérarchie.
- Fiches d'analyses des besoins par service.
- Demandes individuelles et tableaux récapitulatifs correspondant.

A l'aide de ces documents, le cadre formateur peut visualiser son travail de synthèse sous forme de tableaux récapitulatif des besoins en formation portant sur la totalité des besoins exprimés (T, ARDOUIN, 2003, P. 153).

2.2. L'élaboration d'un plan de formation :

Cette étape consiste en l'élaboration d'un plan de formation qui permet de combler l'écart de compétences identifié dans l'étape précédente. S'appuyant sur les conclusions de l'analyse des besoins ; cette étape doit permettre de regrouper les éléments clés qui permettront au professionnel de la formation de procéder à l'élaboration du plan de formation qui est indispensable pour structurer les actions et définir les formations pertinentes et adéquates avec les objectifs de l'entreprise.

Dans cette étape, les questions suivantes sont alors posées :

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel budget pour la formation ?
- Quel type de formation à privilégier (interne ou externe) ?
- Pour quelle durée ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

2.2.1. Définition du plan de formation :

*« Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».*¹⁴

¹⁴ MEIGNANT, A. (2006). *Manager la formation*. 7^{ème} Edition. Editions Liaisons. Paris. Page 200.

« *Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise, il résume les objectifs à atteindre et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise* ». ¹⁵

Autre définition, (**J, SOYER, 1998, P. 162**) le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec :

- Les styles de management ;
- La nature de l'entreprise ;
- Les politiques du personnel ;
- Les modes d'organisation du travail.

On peut dire aussi que le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

2.2.2. Contenu du plan de formation :

Le plan de formation comporte les éléments suivants :

- Une description générale de la formation
- Les objectifs
- Le contenu
- La durée
- Nom du formateur interne ou externe
- Méthodes d'enseignement
- Personnel visé et nombre de groupes

Ce plan permet de rédiger un cahier des charges lorsque la conception ou la diffusion de la formation doit être confiée à une personne externe à l'entreprise. Il sert également de point de départ à la conception puisqu'il clarifie les éléments à considérer.

¹⁵ GUILLOT-SOULEZ, C. (2009). *La Gestion des Ressources Humaines*. Édition lextenso. Paris. Page 87.

2.3. La conception de la formation :

Les besoins de formation étant analysés et traités, il reste à les formuler en termes d'objectifs et à les présenter de manière compréhensible aux interlocuteurs. C'est ce qui permet d'élaborer le cahier des charges.

2.3.1. Définition du cahier de charges :

Le cahier de charges est un document contractuel qui lie l'entreprise avec son fournisseur. Il détermine les conditions de réalisation du projet de formation. Il tient compte des éléments nécessaires à la réalisation des objectifs : pédagogiques, administratifs, organisationnels et financiers.

Le cahier des charges est un document de communication tant externe qu'interne.

- **Externe**, parce qu'il est d'abord destiné à communiquer avec les fournisseurs pour préciser ce que l'on attend d'eux dans le cadre du projet de formation.
- **Interne**, parce qu'il constitue aussi un document de communication avec le commanditaire. Le responsable formation pourra ainsi reformuler à son commanditaire ce qu'il a compris de ses attentes.

2.3.2. Les caractéristiques du cahier des charges :

Il existe deux types de cahier des charges :

- **Le cahier des charges fonctionnel :**

Il décrit les fonctions que doit remplir le plan de formation, où sont mentionnés les objectifs du projet. Les méthodes pédagogiques et les différentes étapes du processus pédagogiques sont évoquées très brièvement.

- **Le cahier des charges technique :**

Il s'agit d'un document très précis qui décrit avec rigueur les contenus du plan de formation. Il précise les détails du programme et ses méthodes.

2.3.3. Le contenu du cahier des charges :

Chaque action de formation est unique et nécessite l'élaboration d'un cahier des charges approprié. Voici dix rubriques d'un cahier des charges type :

- Contexte du projet : présentation de l'entreprise, de ses enjeux et de son projet, du service, de l'organisation ;
- Finalités du projet : objectifs stratégiques et opérationnels du projet ;

- Objectifs de formation : compétences à acquérir ;
- Public cible : profil des participants ;
- Contraintes : matériel, temps et budget ;
- Processus pédagogique : cahier des charges technique ou fonctionnel ;
- Messages clés de la formation : philosophie, valeurs, contexte culturel dans lequel la formation doit être insérée ;
- Profil des formateurs ou de l'organisme de formation : critères objectifs sur lesquels portera la sélection ;
- Volume de formation et planification : nombre de jours, de stagiaires et de périodes de travail ;
- Dispositif d'évaluation : processus et contenu de l'évaluation ;
- Processus de sélection : date de remise des propositions, modalités de sélection.

2.4. La diffusion de la formation :

Cette étape consiste à réaliser les actions de formation en fonction des moyens et des besoins de l'entreprise et suivre son plan de formation établi au préalable. Ainsi, cette dernière peut soit faire appel à un prestataire externe ou réaliser elle-même la formation en interne pour un ou plusieurs salariés. En effet, il s'agit du déroulement concret de la phase formation.

Dans la phase de diffusion, l'entreprise lance un appel d'offre, choisi le formateur et sélectionne le lieu de formation :

- Lancement d'un appel d'offre :

Il s'agit d'un document conçu par le responsable de formation de l'entreprise, afin de détailler les besoins en formation quelle que soit interne ou externe.

L'appel d'offre indique les raisons de la mise en œuvre de la formation, les difficultés pédagogiques, le nombre et la qualité des RH à former, les critères de choix.

- Choix d'un formateur :

Le transfert de connaissances ou de savoir-faire doit être effectué par une personne qualifiée dans le domaine du projet de formation afin d'assurer la qualité de formation.

Le formateur doit savoir établir des relations, évaluer les besoins, investir les participants dans la démarche et encourager l'esprit d'initiative.

Le formateur est confronté à plusieurs attentes de la part du commanditaire :

- Le respect du contrat,
- La disponibilité et l'écoute qui sont nécessaires d'une part, à l'accueil des attentes et des appréhensions éventuelles des participants, d'autre part, pour faciliter et réguler les échanges ;
- La capacité à gérer le temps ;
- Accord contrat/processus : l'action de formation n'est pas un objet fini. En effet, elle entretient le plaisir de l'apprentissage permanent qui permet de tester ses compétences et de réfléchir sans cesse à sa pratique.

- **La sélection du lieu de formation :**

La sélection des lieux de formation répond à ces critères (N, LAVEILLE-GUTNIK., F, GUTNIK, 2005) :

- **L'environnement physique :**

Il est indispensable d'offrir un climat propice à la formation. L'environnement fait partie du processus de formation et produit un impact important sur les participants.

- Le confort des RH permet d'éviter certains blocages ou désagréments (température, ventilation, sièges, tables, éclairages, etc.).
- L'espace de formation influence la qualité de cette dernière. Les petites salles conviennent mieux pour les discussions de groupes tandis qu'une grande pièce est plus appropriée au plenum.
- Le décor a aussi son importance, la couleur peut influencer le caractère, les couleurs claires induiraient d'avantage d'humeurs joyeuses et optimistes.
- Les ressources humaines et matérielles : il est très profitable de travailler dans un lieu qui offre le maximum de contacts et de documentations ; livres, journaux, films et divers supports et références qui permettent de compléter l'action de formation.

- **L'environnement humain et interpersonnel :**

D'une part, si le climat de travail est favorable les RH adhèrent volontairement dans les activités de formation. D'autre part, une atmosphère qui n'est pas propice à cette dernière ou une entreprise qui ne considère pas ses ressources humaines comme son capital le plus précieux, cela conduira à des résultats de formation peu productifs.

2.5. L'évaluation de la formation :

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par les retombées concrètes pour l'entreprise.

On distingue généralement trois (03) niveaux d'évaluation de la formation :

- Niveau 01 : l'évaluation à chaud

On mesure l'efficacité pédagogique de la formation, il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de la formation possèdent les acquis que cette dernière, est censée leur apporter. Cette démarche d'évaluation reste encore la pratique dominante et nécessaire pour mesurer certains effets de la formation et modestement son efficacité.

- Niveau 02 : l'évaluation à froid

Où on vérifie que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés

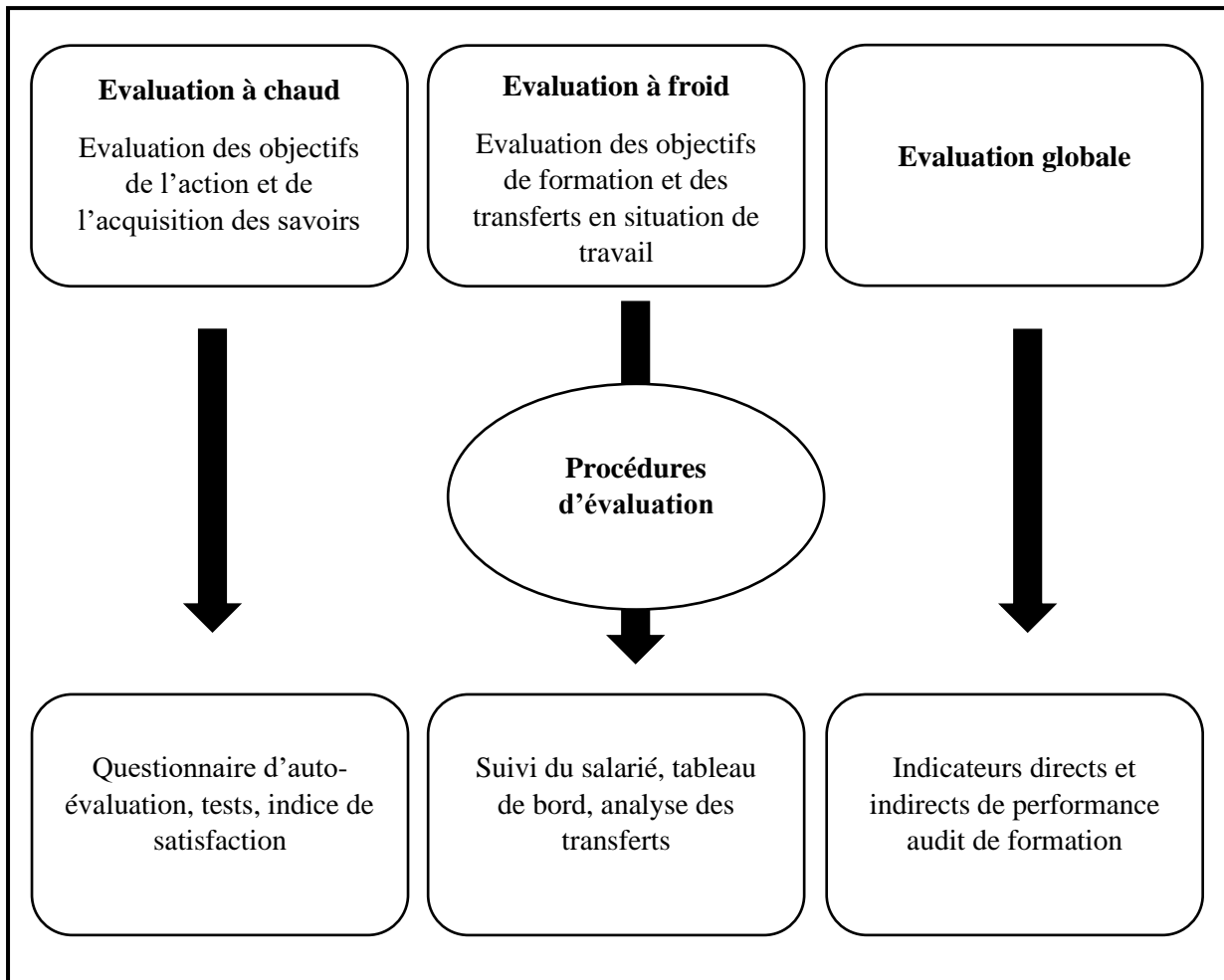
- Niveau 03 : évaluation globale

Le véritable « Retour sur investissement » (ROI) de la formation est censé se mesurer à ce niveau, où sera envisagée l'incidence sur « l'économie du système ».

Deux types d'indicateurs peuvent aider à apprécier l'efficacité de la formation :

- **Des indicateurs de performances** ; qui témoignent de la participation de la formation au développement de l'activité de l'entreprise (valeur ajoutée, gains de productivité, chiffre d'affaires,).
- **Des indicateurs de progrès** ; qui soulignent certaines améliorations des conditions générales de l'activité de l'entreprise (diminution de l'absentéisme, amélioration de la qualité, neutralisation de certains dysfonctionnements...).

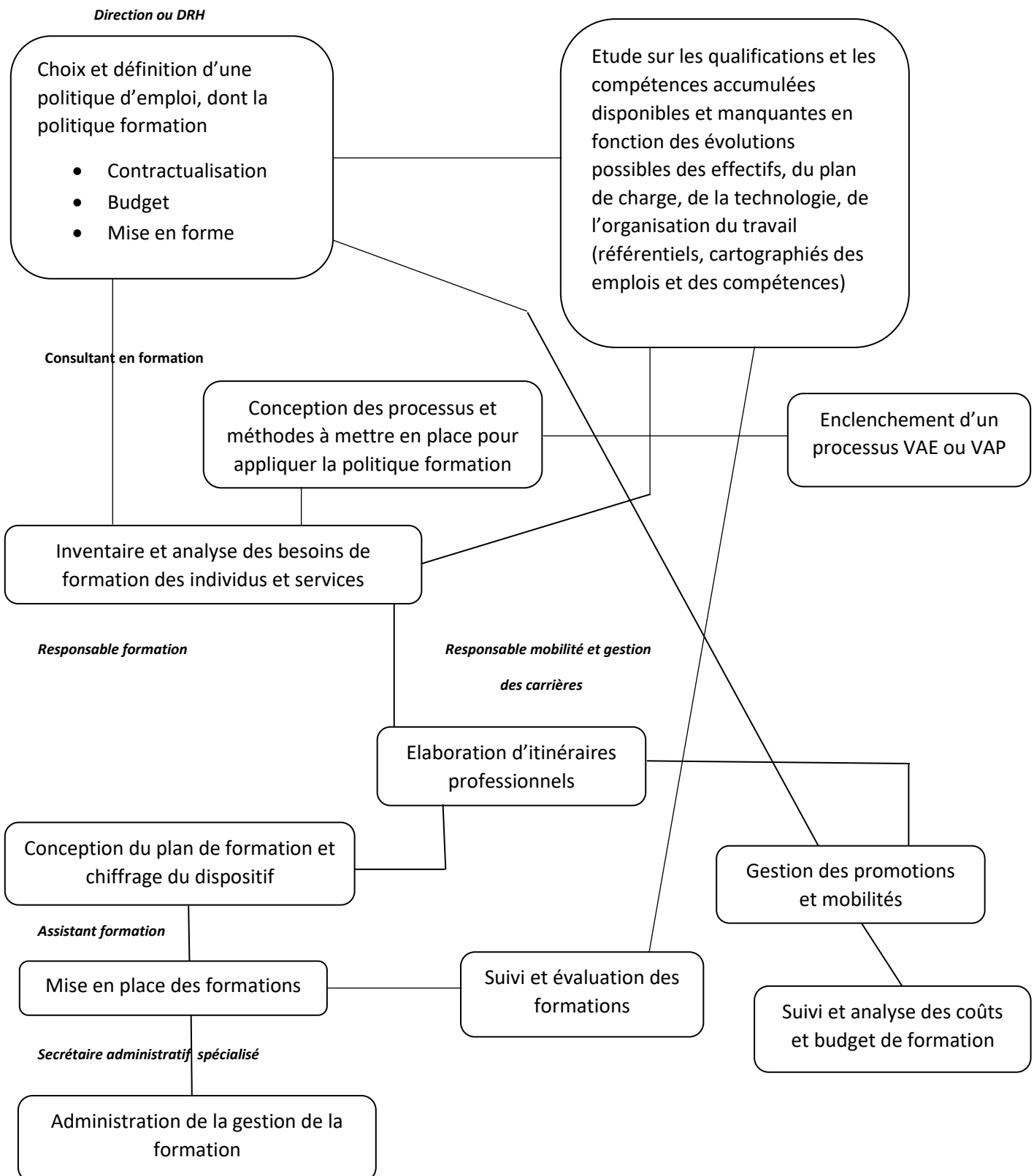
Figure N° 04 : Les niveaux d'évaluation de la formation



Source : Elaboré par nos soins à partir de nos différentes lectures.

En résumé, le processus de formation peut être synthétiser dans la figure suivante :

Figure N° 05: Schéma synthétique du processus de formation



Source : BARRAUD, J., GUILLEMIN, M., KITTEL, F. (2008). *La fonction ressources humaines : Métiers, compétences et formation*. 3^{ème} édition. Edition DUNOD. Paris. Page 94.

VAP : validation des acquis professionnels ; il s'agit d'une procédure qui permet à des adultes d'obtenir l'équivalence de certaines parties de diplômes, en faisant reconnaître par un jury des compétences qu'ils ont acquises au cours de leur expérience professionnelle.

VAE : validation des acquis d'expérience ; il s'agit d'une démarche volontaire pour tout salarié qui souhaite obtenir une certification (diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification professionnelle) sur la base de l'expérience professionnelle en relation avec le diplôme choisi. L'objectif est de démontrer que les compétences acquises durant la vie professionnelle correspondent à celles requises pour le titre ou diplôme que l'on souhaite obtenir.

3. Les risques du processus de formation :

Chaque entreprise fait face à divers risques qui pourraient représenter des menaces pour sa réussite. En effet, le risque peut être défini comme la probabilité de survenance d'un événement et de ses conséquences qui empêchent d'atteindre les objectifs fixés ou d'appliquer la stratégie de l'entreprise.

Le processus de formation est confronté à plusieurs risques que l'entreprise doit recenser pour mieux les gérer.

Il existe six (06) principaux risques concernant la stratégie de formation (**J, IGALENS., J-M, PERETTI, 2008, P. 90**) :

- Une cohérence insuffisante entre les actions de formation réalisées et les orientations stratégiques de l'organisation ;
- Un développement insuffisant des compétences managériales dans un contexte de changement exigeant un haut niveau de qualités managériales ;
- Une préparation insuffisante de la relève en prévision des départs massifs à la retraite ;
- L'obsolescence des compétences de certaines catégories de salariés, dont souvent les seniors, avec un risque d'inadaptation professionnelle ;
- Les délais de réponse lors de l'identification des besoins urgents, individuel ou collectif, de compétence ;
- La sous-utilisation des nouvelles technologies de l'information et en particulier l'absence d'intégration de l'E-learning dans le plan de formation.

Conclusion

Pour répondre aux besoins de ses clients, pour faire face aux mutations environnementales les entreprises sont incitées à faire de la formation un véritable moyen pour soutenir le changement.

A la lumière de ce chapitre, nous pouvons dire qu'intégrer la formation dans les orientations stratégiques de l'entreprise est sans doute l'un des challenges majeurs des responsables de formation.

Il est impossible de parler de la formation sans référencer à son processus qui nécessite un pilotage bien défini et organisé.

Le suivi d'un processus de formation adéquat accompagne le développement des entreprises, permet de mettre les ressources et les compétences du personnel au cœur de tous les projets comme facteur de réussite et d'épanouissement.

Promouvoir la formation professionnelle, c'est garantir la réussite future de l'entreprise.

Chapitre 02 : L'audit social dans le cadre du processus de formation

Introduction

L'amélioration de la performance est l'un des défis actuels majeurs pour les organisations. C'est dans ce contexte qu'a émergé l'audit social en tant que véritable outil de management, permettant aux entreprises d'identifier et évaluer les risques liés à la fonction RH et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.

Tous les dirigeants et managers savent les effets délétères d'une formation qui a échoué, cause d'une mauvaise identification et analyse des besoins en formation, la non adéquation du plan de formation aux objectifs fixés par l'organisation ou cause d'une formation coûteuse, etc. L'audit dépasse les apparences en établissant un examen attentif des défaillances et des atouts du système ou du processus. Il est envisagé comme une pratique d'optimisation du processus de formation.

Dans ce présent chapitre, nous allons aborder l'intervention de l'audit social dans le processus de formation et son importance dans l'amélioration de ce dernier. Dans la première section, nous présenterons l'audit du processus de formation et son incidence sur l'amélioration de sa performance. La deuxième section sera consacrée à la démarche, les outils et techniques utilisées par l'auditeur afin d'atteindre les objectifs de sa mission.

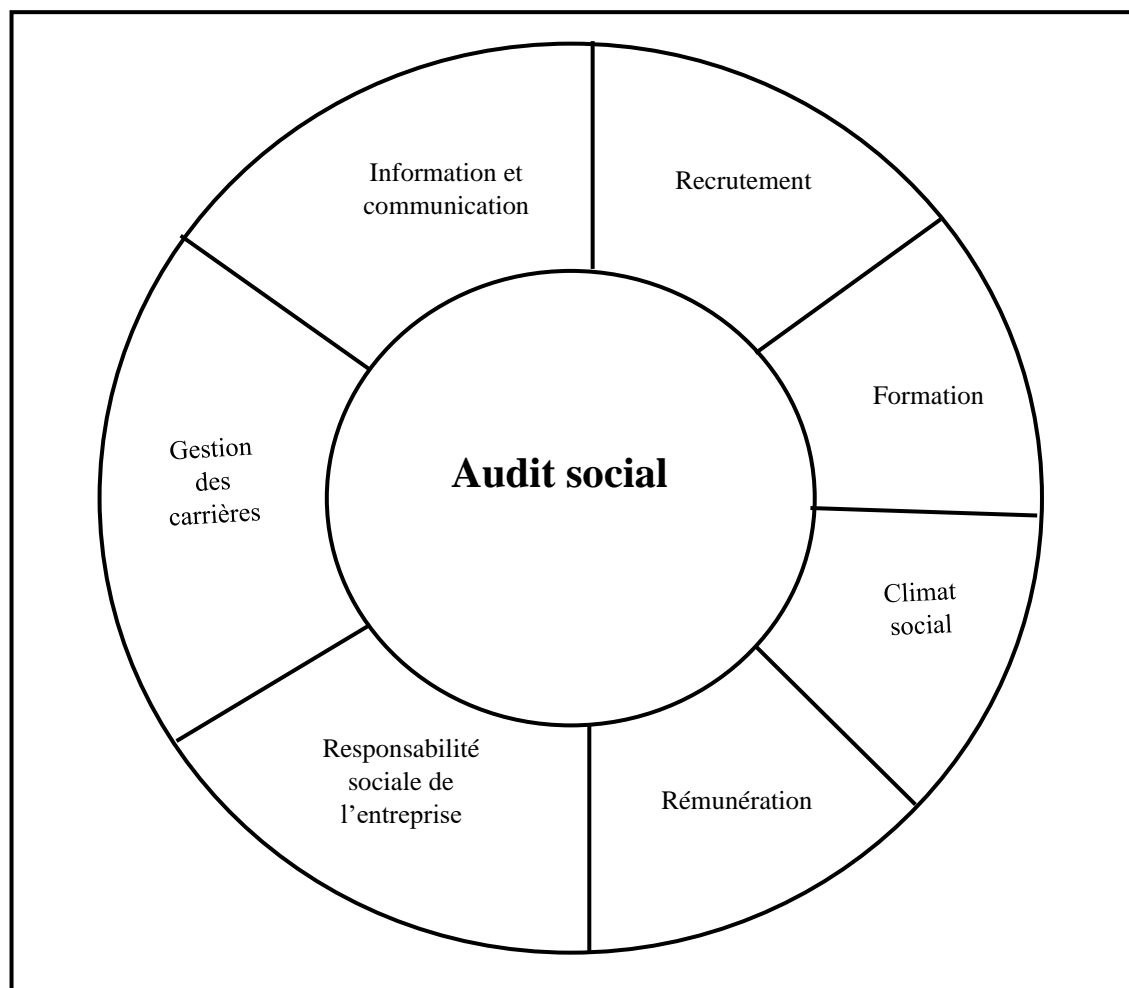
Section 01 : l'impact de l'audit social dans l'amélioration du processus de formation

L'audit social est appliqué aux politiques et processus de GRH dont la formation est partie intégrante. Nous présenterons dans ce cadre l'intérêt de l'audit social dans l'amélioration de la performance du processus de formation.

1. Définition de l'audit social et l'audit de formation :

L'audit social intervient sur la fonction ressources humaines, que ce soit dans son ensemble ou sur une partie de celle-ci, c'est à dire, sur un processus ou sur un élément spécifié. Dans le cas où l'audit social intervient sur le processus de formation, on peut désigner celui-ci comme un audit de formation. De ce fait, il est primordial de définir l'audit social ainsi que l'audit de formation.

Figure N° 06 : Domaines et champs d'intervention de l'audit social



Source : Elaboré par nos soins à partir de nos différentes lectures.

1.1. L'audit social :

- Définition :

L'audit social a été défini par plusieurs auteurs et organismes normalisateurs internationaux. Nous présenterons ci-dessous quelques-unes de ces définitions :

En 2006, l'institut international de l'audit social (IAS) a produit un document qui définit l'audit social ainsi : « *Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes* ». ¹⁶

¹⁶<https://www.cfcim.org/magazine/54448>, consulté le 26/11/2021.

« L'audit social est un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH ». ¹⁷

« L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion ressources humaines ». ¹⁸

« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi que rapports de ces derniers avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ». ¹⁹

« L'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité ». ²⁰

De ces définitions, on peut dire que l'audit social est un audit axé sur la dimension social de l'entreprise, il permet d'évaluer les activités et les performances de celle-ci ainsi que les relations des individus et des groupes dans les organisations. Il permet aussi d'identifier les points forts et les points faibles de la GRH, et cela à travers une démarche objective.

¹⁷PERETTI, J-M. (2013). *Ressources humaines. 14^{ème} édition*. Edition Vuibert. Paris. Page 95.

¹⁸GUERRERO, S. (2008). *Les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines*. Edition DUNOD. Paris. Page 1.

¹⁹IGALENS, J., PERETTI, J-M. (2009). *Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils*. Edition d'organisation, paris, page 37.

²⁰VATIER, R. (1980). *L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, Enseignement et gestion*. N°16.Hivers. Page 25.

- **Objectif :**

La demande de l'audit social par les entreprises est de plus en plus fréquente, et ce parce que l'audit social a pour but ultime d'améliorer l'efficacité de l'entreprise par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel.

On peut citer les objectifs suivants :

- Dans une vision à long terme, il aide à la définition de la politique sociale dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Dans une vision à court terme, il permet de contribuer aux efforts de rationalisation, à la recherche de gains et d'efficacité par la connaissance des performances de gestion et la qualité des relations sociales.

1.2. L'audit de formation :

- **Définition :**

Nous entendons par audit de formation, l'analyse des écarts entre l'existant au niveau des pratiques de la formation en entreprise et le souhaitable au niveau stratégique et managérial par rapport aux différents référentiels. Ces écarts peuvent nous renseigner sur l'état de la formation dans l'entreprise et sur les différentes améliorations que l'on peut amener.

D'après Raymond Vatieer et Alain Meignant l'audit de formation est issu de l'audit social **(R, VATIER., A, MEIGNANT, 1982, P. 94) :**

- D'une part, la méthodologie de l'audit social peut se transférer à l'audit de formation : on retrouve facilement dans les pratiques de formation les trois niveaux décrit (conformité, efficacité, pertinence) ;
- D'autre part, si la formation est considérée comme l'un des éléments de la gestion du personnel dans l'entreprise, il est évident que l'étude de sa cohérence avec les autres éléments de cette gestion est tout à fait indispensable.

L'audit de formation est aussi défini comme : « *une mesure d'écart entre un référentiel négocié avec le commanditaire et une observation affinée par une méthodologie maîtrisée, etc. l'audit de formation s'inscrit bien sûr dans une démarche centrée sur la formation mais que la*

*formation ne peut se comprendre qu'intégrer au contexte, à la culture de l'organisation et à la participation des différents niveaux d'acteurs ».*²¹

Portant sur cette définition de l'audit de formation, nous réalisons l'importance de la formation mais aussi l'importance de son positionnement dans un ensemble de contingence qui nous permettra une meilleure analyse de ce système.

*« L'audit de formation est un audit contractuel externe et d'efficacité, il examine la qualité des règles et procédures de formation appliquées et leur conformité à des normes ou référentiels prédéfinis ».*²²

L'audit de formation peut prendre différentes formes et intervenir dans tous les champs de la formation, tout dépend de la demande initiale de l'entreprise. Ainsi, on peut auditer tout ou une partie du processus de formation.

- **Les référentiels de l'audit de formation :**

Nous distinguons deux types de référentiels dans ce cadre :

• **Les référentiels externes :**

Ce sont les lois, les règlements, les conventions collectives et les normes externes qui régissent la formation, comme par exemple le taux de formation par rapport à la masse salariale.

Ces référentiels sont imposés par le cadre réglementaire et l'entreprise est obligée de les appliquer.

• **Les référentiels internes :**

Ce sont ceux dictés par les objectifs de l'entreprise tels que les normes internes de qualité, d'environnement ainsi que les règles internes.

Ces normes, sont considérées comme une exigence pour les entreprises qui veulent satisfaire leurs clients et notamment garder leurs existences sur le marché.

²¹ARDOUIN, T., LACAILLE, S. (2005). *L'audit de formation : comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*. Edition DUNOD. Page 185.

²²BALAFREJ, H., M'BARKI, M-A., EL MARIOUH, Y. *Audit de la formation : asseoir l'excellence au sein du processus formation de l'entreprise*. ENCG-TANGER. MAROC.

- **Objectif :**

L'audit de la formation a pour finalités de :

- S'assurer que les besoins en formations ont bien été recensés et pris en compte pour l'élaboration du plan de formation ;
- S'assurer que les actions de formation proposées, cadrent avec les besoins recensés et répondent parfaitement aux aspirations des formés ;
- S'assurer que les formations réalisées ont contribué à :
 - L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, etc.) ;
 - L'accroissement des connaissances et compétences à tous les niveaux de l'organisation ;
 - La valorisation du potentiel des employés dans leur adaptation au travail, lors de changements de méthodes de travail (introduction de l'informatique) et dans le cadre de leur développement de carrière.
- Apprécier les outputs de la formation et l'incidence de la formation sur les personnes concernées.

2. Les éléments à auditer dans le processus de formation :

Dans l'intervention d'un audit du processus de formation, plusieurs éléments peuvent être objet d'une vérification pour mesurer la performance et la qualité des procédures et méthodes mises en œuvre par l'entreprise afin d'apporter les améliorations nécessaires.

Les éléments à auditer pour chaque étape du processus de formation sont :

- **Pour l'étape d'identification et l'analyse des besoins :**
 - Les modalités du recueil des besoins de formation ;
 - La synthèse des besoins.
- **Pour l'étape d'élaboration du plan de formation :**
 - Les modalités d'élaboration des plans de formation ;
 - Les modalités de fixation des budgets ;
 - Les procédures de sélection des formés ;
 - Les modalités du choix du type de la formation ;
 - Les modalités de sélection des formateurs ;
 - La cohérence du plan de formation avec les objectifs de la formation.

- **Pour l'étape de la conception de la formation :**
 - La formulation du cahier des charges ;
 - Le contenu du cahier des charges.
- **Pour l'étape de la diffusion de la formation :**
 - Les méthodes de diffusion de la formation ;
 - Les équipements pédagogiques ;
 - La constitution des groupes.
- **Pour l'étape d'évaluation de la formation :**
 - Les politiques d'évaluation ;
 - Les méthodes et outils d'évaluation (Retour Sur Investissement, etc.).
- **Autres éléments à auditer :**
 - Les modalités d'élaboration des politiques formations ;
 - Les modalités de fixation des règles d'application des principes politiques et des procédures ;
 - L'information des salariés sur les actions de formation, et sur le plan formation ;
 - Les procédures administratives liées à l'action de formation ;
 - Le bilan formation ;
 - La présence des référentiels ;
 - Le respect des textes légaux.

Tous ces éléments peuvent être audités dans leur totalité ou partiellement, tout dépend du champ d'intervention de l'auditeur.

3. L'incidence de l'audit sur le processus de formation :

L'objectif de l'audit du processus de formation est de faire émerger les points forts, les points faibles, les causes des dysfonctionnements et d'aider l'entreprise à y voir plus claire pour améliorer sa situation.

Cet audit peut prendre différentes formes et intervenir dans tous les champs de la formation, tout dépend de la demande initiale de l'entreprise. Ainsi, on peut auditer tout ou une partie du processus de formation.

Dans ce cadre nous distinguons l'importance des :

- Audits de conformité ;
- Audits d'efficacité et d'efficience ;
- Audits de pertinence et de cohérence.

Ces différents niveaux d'audit peuvent se faire à travers des critères de mesures et d'évaluation dont nous citons : la conformité, l'efficacité, l'efficience, la cohérence, la pertinence et l'opportunité.

3.1. La conformité :

On cherchera l'adéquation prescrit / réalisé au regard des normes de formation, de métiers ou de respect des cahiers de charges (T, ARDOUIN., S, LACAILLE, 2005, P. 41).

La formation professionnelle est régie par des lois et des procédures qu'il faut respecter, et l'auditeur peut se baser sur les différents référentiels pour vérifier la conformité et la régularité des pratiques.

C'est donc par rapport à un référentiel (code de travail, conventions collectives, etc.) que l'auditeur est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité des pratiques de formation de l'entreprise. L'auditeur informera les responsables des irrégularités ou de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va en analyser les causes, en évaluer les conséquences et enfin proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité.

3.2. L'efficacité et l'efficience :

Pour l'efficacité, on visera l'évaluation ou la mesure des résultats par rapport aux objectifs, permettant ainsi de vérifier au regard de leur potentialité, l'utilisation maximale des moyens mis en œuvre (T, ARDOUIN., S, LACAILLE, 2005, P. 42).

Partant de cette définition l'efficacité serait un indicateur qui nous renseigne sur l'utilisation optimale des moyens afin de réaliser les objectifs de la formation.

Les techniques de mesure de l'efficacité de la formation sont nombreuses et toutes aussi « efficaces ». L'efficacité de la formation peut être mesurée, au même titre que la compétence des salariés, par l'évaluation avant et après les stages des capacités de l'individu formé. Les évaluations peuvent être effectuées en situation de production normale, par les mesures de l'amélioration des résultats de cette production, l'évolution des taux de rebus, de nombre de réclamations des clients. On peut aussi demander aux formés et à leurs supérieurs leur sentiment sur l'efficacité de la formation par sondage ou interview.

La meilleure garantie de l'efficacité de la formation réside dans un bon recensement et une exécution sans faille du plan de formation prévu.

Pour l'efficience, l'auditeur cherchera à savoir si les résultats obtenus l'ont été au moindre cout, c'est-à-dire, avec un rapport cout/ efficacité optimale.

En général, la notion de l'efficacité en formation a toujours été liée à une notion d'efficience, étant donné que la formation est un investissement qui coûte cher aux entreprises et qu'il faut vérifier la bonne exploitation de cet investissement au moindre coût.

Le rôle de l'audit ici est de détecter les défaillances du processus qui mettent en péril l'efficacité et l'efficience de ce dernier. Ensuite, l'auditeur analyse les causes et les conséquences pour donner des recommandations et des solutions pour l'amélioration de ces critères donc l'amélioration des résultats de ce processus.

3.3. La cohérence :

L'auditeur s'interroge sur l'adéquation entre la stratégie et les méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs visés.

Il est visé, par cet audit, de mener les mesures qualitatives et quantitatives en vérifiant l'adéquation des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs généraux et opérationnels. Elle consiste à choisir des moyens matériels et humains qui sont posés au regard du référentiel que constitue le projet de formation (A, DAHLAB, 2019, P. 22).

La non cohérence entre les méthodes, moyens mis en œuvre et les objectifs visés est une anomalie à ne pas négliger. L'auditeur procède à identifier les causes de cette défaillance et analyse les risques qui peuvent être encourus, pour pouvoir proposer des solutions afin de les maîtriser et donc améliorer la qualité du processus de formation.

3.4. La pertinence :

Frank Kolb mentionne que « *L'existence et l'application des procédures sont assurées, mais que leur pertinence l'est moins* »²³. En effet, nous pouvons aligner et appliquer les procédures, mais la pertinence dans ce cadre serait de vérifier le bienfondé des référentiels formations et leur contribution aux prises de décision dans l'entreprise.

L'auditeur pourrait être amené aussi à vérifier la pertinence des besoins en formation et des moyens mis en œuvre pour réaliser les formations. Il s'agit par exemple de vérifier la qualité de l'analyse des besoins et son adéquation avec les objectifs de l'entreprise. En effet, l'analyse des besoins ne doit pas se faire d'une manière aléatoire mais avec rigueur en choisissant les moyens adéquats pour la réalisation des formations (A, MEIGNANT, 1986, P. 81).

²³KOLB, F. (2002). *La qualité. Essai sur l'évolution des pratiques de Management*. Editions Vuibert. Paris. Page 138.

3.5. L'opportunité :

C'est le fait de repérer si les décisions prises le sont bien au moment opportun et non prématurément ou trop tardivement.

Les décisions prises tardivement ou prématurément peuvent affecter le déroulement du processus de formation. L'audit permet de détecter les causes de ce décalage et en suggérer les solutions adéquates pour faire face à ce phénomène.

Section 02 : Démarche et outils de l'auditeur

Réaliser un audit de formation nécessite une méthodologie adaptée qui s'inscrit dans une démarche itérative, participative et créative. Cependant, toute réalisation professionnelle nécessite l'utilisation d'un ensemble de techniques et outils pour mesurer la performance du processus de formation et sa capacité à réaliser les objectifs attendus.

1. La démarche de l'auditeur :

*« Une démarche se traduit concrètement par une méthode pratiquée selon un enchaînement d'opérations, utilisant chacune des moyens et les outils adéquats pour atteindre un certain type de résultats, assignés dans des objectifs définis et prescrits ».*²⁴

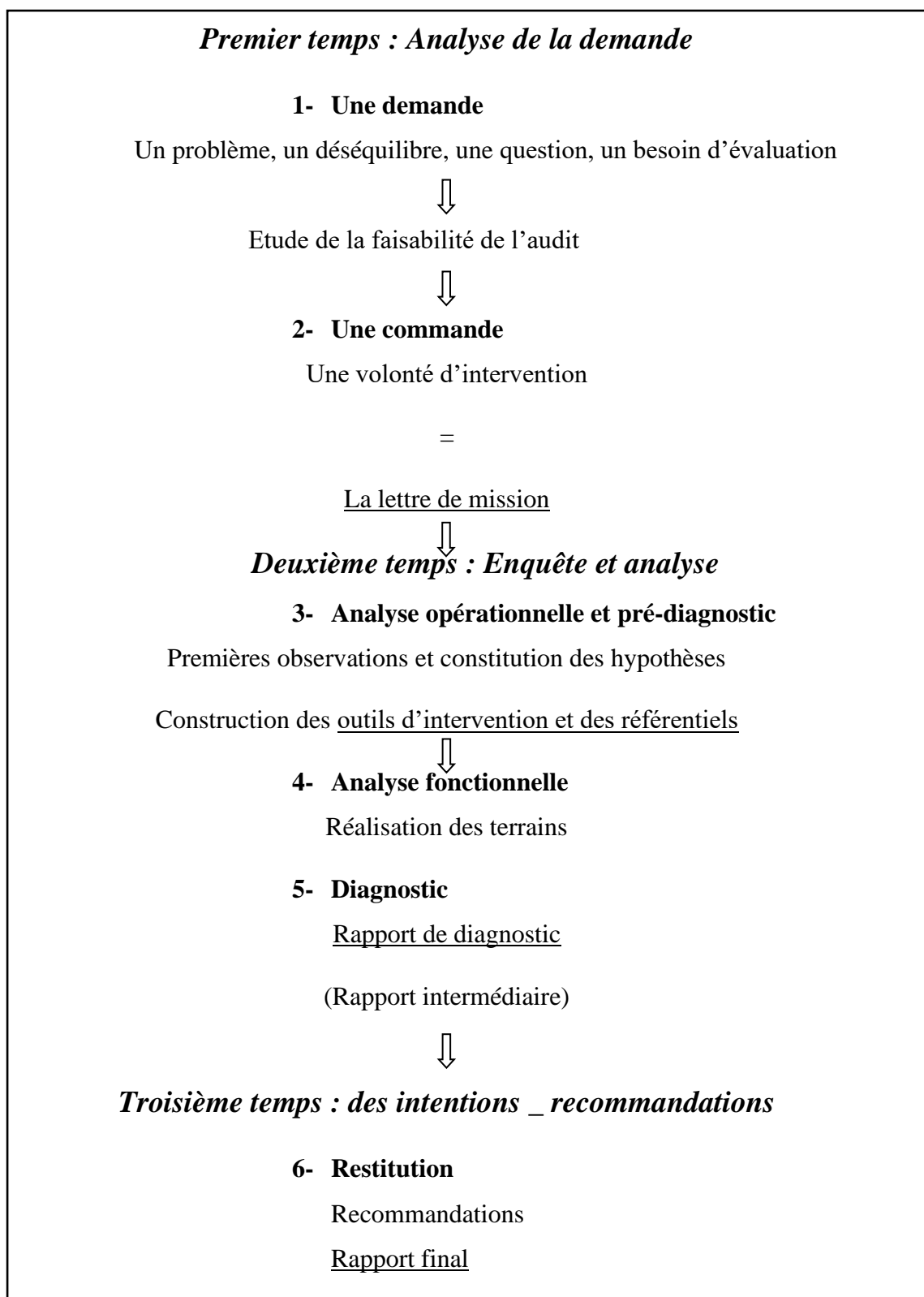
Pour formuler des conclusions objectives sur le processus de formation, l'auditeur social doit adopter une démarche rigoureuse. On distingue :

- Les trois temps d'audit ;
- Les six étapes incontournables.

La figure ci-après représente les étapes de la démarche de l'audit de formation :

²⁴ANQUIERS, M., JORAS, M. (2015). *Glossaire de l'audit social*. Edition EMS. Paris. Page 55.

Figure N° 07 : Les étapes dans la démarche d'audit



Source : ARDOUIN, T., LACAILLE, S. (2005). *L'audit de formation : comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*. Edition DUNOD. Paris. Page 73.

1.1. Analyse de la demande (1^{er} temps) :

1.1.1. La demande d'une mission d'audit :

La demande d'une mission d'audit est la première étape de la démarche d'audit. Cette demande est faite, suite à un dysfonctionnement, un déséquilibre, des attentes particulières, un projet, des questionnements, un besoin d'évaluation. Lorsque le client n'a pas de solution pour les problèmes révélés, il fait recours à cette demande. Les demandes d'intervention émanant des entreprises, des institutions ou de toutes organisations peuvent s'inscrire dans trois types d'interventions :

- Stratégique ;
- Méthodologique ;
- Pratique ou technique.

L'auditeur ne doit pas se précipiter à accepter la mission qui lui est confié, sans avoir une vue globale de la situation dans laquelle il va mener sa mission.

1.1.2. La commande et la lettre de mission :

La lettre de mission est la contractualisation de la demande. Elle comprend sept points clés :

- **L'objet du travail** : il s'agit de définir les finalités et les objectifs de l'audit
- **Le contexte dans lequel l'intervention sera réalisée** : Donner les éléments clés de l'environnement et les liens avec les objectifs.
- **Qui fera le travail** : L'équipe d'auditeurs, Les instances de participations (institutionnelles, personnelles), L'existence d'un groupe de pilotage (sa composition, son fonctionnement).
- **Les modalités d'accès à l'information** : Liste des documents à consulter, Liste des personnes à rencontrer, Visites et observation.
- **La confidentialité des informations (Recueil et l'anonymat des personnes)** : il s'agit du secret professionnel. Cette confidentialité est à double titre. Premièrement, vis-à-vis de l'entreprise ou institution, l'auditeur ne doit pas divulguer les informations hors du travail réalisé, sauf accord contraire formalisé. Deuxièmement, la confidentialité concernant l'anonymat des salariés, agents ou personnes rencontrées.
- **La forme de la restitution** : Orale avant écrite, comme une validation du travail et écrite ; le rapport et ses destinataires.

- **Le calendrier :** Le planning, les grandes étapes et le déroulement global de l'intervention, ainsi les étapes précises prévues et programmées.

La lettre de mission fixe les grandes lignes de l'intervention de l'auditeur en re précisant ses obligations et ses marges de manœuvre.

1.2. Enquête et analyse (2^{ème} temps) :

1.2.1. Analyse opérationnelle :

Après avoir formaliser la demande dans la lettre de mission, l'auditeur entame l'analyse opérationnelle. Cette dernière permettra à l'auditeur de vérifier la pertinence de sa démarche d'audit et la capacité en temps de mener cette démarche à son terme.

Cette phase va être l'occasion de réaliser les points d'étape suivants : Observer le cadre professionnel, Elaborer les hypothèses de travail, Construire les outils d'interventions, Identifier les référentiels.

- **Observer le cadre professionnel :**

Cette phase amène à rencontrer divers interlocuteurs qui vont être soit des relais d'information ou des facilitateurs du déroulement de la mission, soit les acteurs principaux de l'activité, intervenant directement dans un dispositif ou une politique de formation. Toutefois cette approche est indispensable et l'auditeur ne doit pas la négliger car il s'agit d'une posture d'observation privilégiant une vision « grand angle ».

- **Elaboration des hypothèses de travail :**

A partir des observations des cadres professionnels et la lecture des documents internes de formation, l'auditeur va dégager les hypothèses de travail qui sont provisoires et évolutives mais nécessaire à la mise en œuvre de la mission.

- **Construction des outils d'intervention :**

Cette phase suppose la mobilisation de méthodes et d'outils dont la précision et l'efficacité conditionneront la qualité des résultats obtenus à l'issue de la mission. Même si cela reste évident, rappelons que tous les outils ne sont pas adoptés à toutes les missions, et que tous les consultants ne les maîtrisent pas avec la même efficacité.

- **Identification des référentiels :**

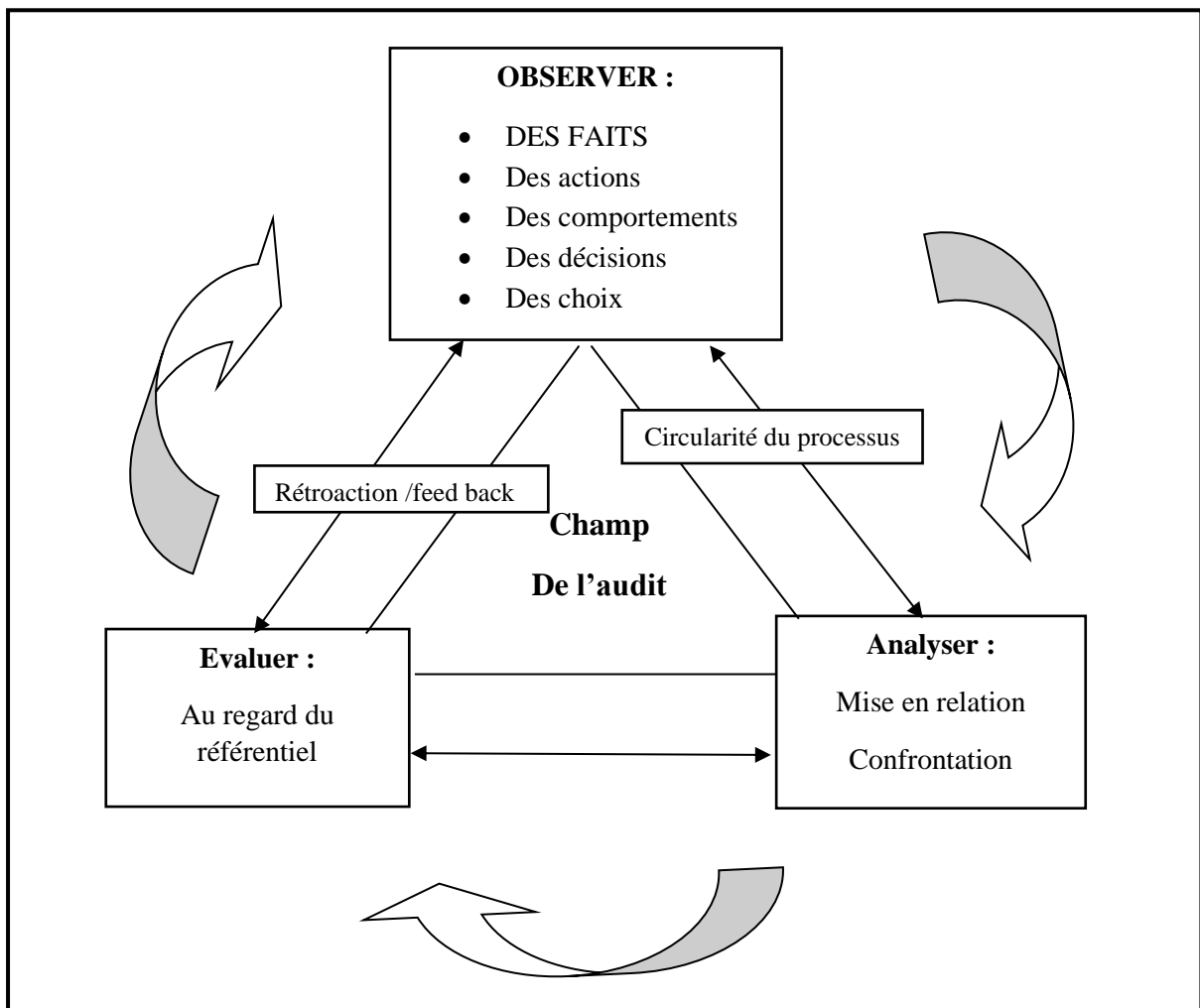
Dans cette étape, l'auditeur va constituer un référentiel à partir des différents documents, sources, textes ou référentiels existants pour mener sa démarche.

1.2.2. Analyse fonctionnelle :

L'auditeur va entrer dans la phase d'investigation la plus visible et lisible de la mission et qui va permettre la formulation de son opinion.

Quelles que soient les typologies d'audit et les démarches retenues dans cette phase, l'auditeur doit articuler trois (3) temps de la réflexion / action ; observer, analyser et évaluer qui sont exposés dans la figure ci-dessous.

Figure N° 08 : Logigramme de l'analyse fonctionnelle



Source : ARDOUIN, T., LACAILLE, S. (2005). *L'audit de formation : comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*. Edition DUNOD. Paris. Page 111.

- **Observer :**

Il s'agit d'un examen systématique consistant à relever des indices, des éléments significatifs, à recueillir de l'information, à repérer des modes de fonctionnement, à déceler des pratiques ou des normes sociales, à noter les logiques de choix ou de décision opérés.

Afin de faciliter cette étape, l'auditeur utilise la méthode appelée « QQQQCP ». Cette dernière répond à six questions :

• **Quoi (décision, objet, action, phase, opération) ?**

La question porte sur la nature et la définition de l'objet de l'audit. Elle permet de mieux appréhender l'objet de l'audit dans sa dimension formelle. Les outils et méthodes pour répondre à cette question sont principalement :

- Les questionnaires ;
- Les enquêtes qualitatives ;
- L'analyse des sources documentaires et des documents formels.

• **Qui (acteur, responsable, partenaire, participants concernés) ?**

La question porte ici sur les intervenants en amonts, pendant ou en aval de la mise en œuvre de l'objet d'étude. Elle permet de mieux comprendre les enjeux collectifs ou personnels.

• **Où (lieu, distance, étapes, déplacement) ?**

Cette question permet de percevoir l'implantation géographique, la localisation et l'agencement des lieux de décision, de déroulement, de suivi et d'évaluation de l'objet de l'audit.

• **Quand (moment, planning, durée, fréquence) ?**

La question répond sur les échéanciers, le cadencement, la durée, voire l'historique de l'action, du dispositif ou des choix opérés.

• **Comment (matériel, équipement, moyens nécessaires, compétences, modalités, procédures) ?**

Cette question permet d'identifier et de connaître les manières de faire, de penser, de décider. Autrement dit, connaître les procédures mises en œuvre pour réaliser l'action, le dispositif, l'activité de formation ou les prises de décisions dans ce domaine.

L'objectif de la phase d'observation est bien la constitution d'un corpus d'éléments signifiants centrés sur l'objet de l'audit et dont le fil conducteur reliant la logique d'observation est constitué par les objectifs définis dans la lettre de mission.

- **Analyser :**

Il s'agit de décomposer, mettre en lien, en relation, en perspective, comparer des faits et des sources, les confronter, pour se faire, l'auditeur utilise la méthode utilisée déjà dans l'observation (questionnements QOOQCP) tout en rajoutant deux autres questionnements qui renvoient à la cause « pourquoi ? » et à la finalité « pour quoi ? / Pour qui ? » de l'action ou l'objet étudié lors de l'audit.

- **Quoi ?**

Voir si l'action, le dispositif, le plan ou l'orientation sont utiles indispensables et s'ils peuvent prendre une forme plus simple et mieux adaptée.

L'auditeur cherche ici la pertinence du choix opéré au regard du besoin de formation identifié et auquel l'objet de l'audit est censé répondre.

- **Qui ?**

Il est recherché à ce niveau si les compétences mises en œuvre et les individus (service, prestataire, les personnes concernées) qui les détiennent sont les mieux adaptés aux finalités annoncées de l'objet audité.

- **Où ?**

L'investigation portera sur l'adaptation de la gestion de l'espace et des territoires concernés au regard du projet audité.

- **Quand ?**

Ici, on parlera de la temporalité et sa pertinence tant au regard des référentiels que la logique opératoire qui est à rechercher.

- **Comment ?**

Cette partie du questionnement va permettre de mettre à jour les liens signifiants qui vont faire émerger les éléments d'analyse.

- **Pourquoi ?**

Il est recherché, dans cette partie du questionnement, de déterminer l'objet de l'audit, l'origine et la causalité de l'action du dispositif ou de l'orientation stratégique.

- **Pour quoi / pour qui ?**

Après la causalité de l'action, viens la finalité que l'auditeur cherche à objectiver en l'identifiant précisant en la comparant à la dimension prescrite tirée des référentiels.

- **Evaluer :**

C'est une mesure d'écart entre un réel qui est identifié lors de la phase d'observation et d'analyse et un prescrit qui est identifié par le corpus de référentiels.

Il s'agit d'écarts qualitatifs (diversité d'actions, résultats obtenus, objectifs atteints) et quantitatifs (nombre de bénéficiaires, nombre d'actions).

L'auditeur cherche, dans cette phase, à identifier les points forts, les points faibles et les zones d'incertitudes.

1.2.3. Le diagnostic de la mission d'audit :

Une fois répondu à l'ensemble de ces questions, l'auditeur dispose maintenant d'une connaissance et d'une compréhension fine du système audité et de l'objet de la mission. Ces dernières vont lui permettre de jouer son rôle convenablement ; poser un diagnostic objectif et argumenté sur l'objet de la mission et sur les éventuels dysfonctionnements ou écarts aux référentiels.

Le rapport de diagnostic est une étape intermédiaire entre l'analyse fonctionnelle et le rapport final comportant les recommandations.

Le diagnostic a un triple objet :

- **Présenter les principaux résultats de l'enquête :**

Mettre en évidence les points forts, identifier les points faibles ou les points critiques, repérer les causes et leurs effets et dégager les risques potentiels.

- **Valider les résultats :**

Cette étape est présentée au commanditaire, ses réactions, ajustements et explications permettent de valider la démarche et les résultats obtenus.

- **Rendre intelligible le rapport final de l'audit :**

Il permet de vérifier le niveau de compréhension et d'acceptation des résultats de l'audit et sa forme de présentation. Il donne les orientations, les préconisations et les recommandations. Ainsi, il permet de préparer la restitution finale.

1.3. Des intentions- recommandations (3^{ème} temps) :

La dernière phase de la démarche de l'auditeur consiste en la rédaction et la restitution du rapport finale d'audit. Ce dernier contient l'ensemble des constats, conclusions et des résultats de la mission d'audit, ainsi que les recommandations de l'auditeur au commanditaire

(client) pour prendre les décisions correctives pour l'amélioration des systèmes et processus et l'ensemble des dysfonctionnements.

Le rapport d'audit doit répondre aux exigences de communication professionnelle que se soient sur la forme ou sur le fond.

1.3.1. Les qualités du rapport :

Le rapport final d'audit doit répondre à ces qualités :

- **La rigueur** : les informations contenues dans le rapport doivent être précises, fiables et reconnues.
- **La clarté** : le rapport d'audit doit être bien structuré, et écrit d'une manière lisible.
- **La concision** : c'est le fait de garder uniquement les éléments fondamentaux dans le corpus du rapport et annexer l'ensemble des données statistiques, analyses d'entretiens, analyse et synthèse de documents etc.
- **Le caractère constructif du rapport** : le rapport d'audit de formation s'inscrit dans une logique de développement des organisations, parce qu'il contient des orientations, des recommandations et des pistes de progrès.

1.3.2. Le contenu du rapport :

Il n'existe pas de rapport type ou unique, mais il existe un certain nombre d'éléments incontournables qui doivent constituer le rapport.

On trouve généralement :

- **Le cadre de la demande** : un rappel des conditions ou de la situation qui ont présidé au lancement et donc à la demande d'audit.
- **L'objet de l'audit** : communiquer les buts ou les objectifs de la mission d'audit.
- **Le contexte et les informations générales sur l'objet de l'audit** : c'est-à-dire, le cadre de déroulement de la mission ainsi que l'étendue du champ d'audit.
- **La méthodologie et le déroulement de la mission** : c'est-à-dire, les outils, méthodes et les grandes étapes de la mission ainsi que les investigations réalisées par l'auditeur.
- **Les résultats** : c'est l'ensemble des résultats, constats et constatations issus des enquêtes de terrain, et leurs interprétations par l'auditeur au regard du référentiel, il analyse aussi les causes des dysfonctionnements. Après cela, l'auditeur exprime son avis sur l'objet audité en dégageant les forces et les faiblesses du système ou du processus. Les résultats sont présentés de manière synthétique, par domaine et degré d'importance.

- **Les recommandations** : correspondent aux éléments sur lesquels l'audit peut agir et aux nouvelles pistes d'actions. Les recommandations se traduisent par l'ensemble des préconisations et orientations pour l'amélioration organisationnelle, structurelle et stratégique de l'entreprise.

Le rapport de l'auditeur doit donc s'achever sur des recommandations. En fonction des problèmes soulevés et des difficultés constatées, l'auditeur peut parfois formuler des propositions opérationnelles : modification des procédures existantes, transformation de documents, précisions à apporter dans une définition de fonction, nouveaux circuits, etc.

- **Un résumé** : il fait ressortir les points essentiels d'une manière très concise. Il contient les objectifs de la mission, l'étendue des investigations, les principaux constats et leurs analyses ainsi que les recommandations.

Le rapport final d'audit, est présenté aux audités. Celui-ci constitue le résultat final de la mission d'audit comportant la réponse aux questions posées dans la lettre de mission.

Le tableau ci- après, synthétise le contenu et les qualités du rapport d'audit :

Tableau N° 01 : Synthèse du rapport d'audit

Contenu du rapport		Qualités du rapport
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de la demande - Objet de l'audit - Contexte de la mission 	Rigueur Clarté Concision Constructif
Partie principale	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie de l'intervention - Constats, analyse et interprétation des résultats - Avis et recommandations 	
Partie complémentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Résumé - Annexe 	

Source : Elaboré par nos soins à partir de nos différentes lectures.

2. Les outils de l'auditeur :

Les outils de l'audit social sont très variés, certains supposent de la part de l'auditeur des qualités comportementales telles que les capacités d'écoute et de reformulation. D'autres font appel à ses capacités d'analyse ou de synthèse, mais pour l'essentiel ces outils doivent être inscrits dans une démarche rigoureuse, ce qui signifie qu'ils trouvent leur place dans un programme de travail précis. Chaque outil est utilisé pour atteindre un objectif préalablement défini.

2.1. Analyse des documents :

Pour le recueil d'informations sur les pratiques de la formation en entreprise, l'auditeur fait recours aux dossiers et documents concernant celles-ci. Parmi ces documents on cite : le plan de formation, le bilan social, les procédures d'appel d'offre et de cahier de charges, tableaux récapitulatifs des besoins, les audits de formation, budget formation, les tableaux de bords, les programmes de stages, les rapports d'évaluation, les référentiels de formation, etc.

L'analyse des documents permet de comprendre le fonctionnement du processus de formation et donne une idée plus claire sur le prescrit dans l'entreprise.

2.2. Les questionnaires :

On trouve généralement les questionnaires de prise de connaissance (QPC), et les questionnaires du contrôle interne (QCI).

- Le questionnaire de prise de connaissance (QPC) :

Est un ensemble de questions posées par l'auditeur à l'audité en vue de connaître le contexte socio-économique, organisationnel, fonctionnel, réglementaire et de l'environnement informatique de l'entité.

- Le questionnaire de contrôle interne (QCI) :

Est un ensemble de questions fermées, posées dans un ordre logique et permet l'orientation des travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission.

Ce questionnaire comporte cinq points de contrôle avec la mise en œuvre du QQQQCP :

- Qui ? Niveaux hiérarchiques et fonctionnels, analyse de postes.
- Quoi ? Objet de l'audit.
- Où ? Lieu où se déroule l'audit.
- Quand ? Début, fin, durée, périodicité.

- Comment ? description du mode opératoire.
- Pourquoi ? ce qui a motivé l'audit, ce qui doit être identifié (atouts, problèmes, pistes de solutions, etc.).

Les informations collectées par les questionnaires permettent à l'auditeur de faire les synthèses par nature de risques et de performance, après avoir procédé à la vérification des données collectées.

2.3. L'observation :

L'observation consiste à passer du temps sur le poste de travail de salariés que l'on souhaite observer. Elle peut être appelée « participante » ou « participative », et dans ce cas, l'observateur est intégré à l'équipe comme un salarié à part entière. Il effectue les mêmes tâches que les salariés dont il veut observer le contexte de travail, les attitudes et/ ou les comportements. L'observation peut être également non participante. L'observateur conserve une position extérieure au groupe d'individus ou à la situation observée (**H, PERETZ, 2004, P. 122**).

L'observation permet la constatation de la réalité des choses et le fonctionnement de l'entité auditée, pour connaître la réalité des choses et des phénomènes et voir ce que les écrits ne permettent pas de le décrire. Elle est faite par :

- L'observation des documents ;
- L'observation instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène ;
- L'observation des comportements ;
- La vérification sur documents.

2.4. Les entretiens :

Il s'agit de s'entretenir avec les responsables et le personnel afin d'en apprendre plus sur l'environnement interne de l'entreprise et ses activités en vue de l'obtention d'informations précises qui permettront de se faire une opinion sur les observations et hypothèses émises à priori.

On peut distinguer des entretiens individuels et des entretiens de groupe. L'entretien de groupe peut faire gagner du temps lorsqu'il s'agit d'un groupe naturel, un service, une équipe et que, les audités étant très interdépendants ou polyvalents, les réponses des uns complètent celles des autres ; mais le plus souvent l'entretien est individuel sous la forme d'un face-à-face. La question de l'environnement de l'entretien revêt également une grande importance, le choix

du lieu, de l'horaire, de la langue ne sont en effet pas neutres (J, IGALENS., J-M, PERETTI, 2008, P. 58).

La préparation de l'entretien dépend de son objet. Ainsi préalablement à un entretien individuel, l'auditeur préparera un guide d'entretien comportant des questions assez générales et peu impliquantes pour ne pas heurter l'audité.

L'auditeur doit veiller à la confidentialité de l'entretien et il doit garantir l'anonymat de ses sources.

2.5. Tableau de bord social :

« Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des information chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux »²⁵

La présentation du tableau de bord doit faciliter son utilisation permanente. Comme c'est un outil de gestion, les données du tableau de bord doivent être fournies très rapidement. La périodicité doit correspondre aux besoins et aux caractéristiques de chaque entreprise.

Il faut peu d'indicateurs, mais des indicateurs significatifs. Le tableau de bord doit être la synthèse des informations essentielles à la prise de décision dans le court terme et être relayé par d'autres sources d'information pour l'étude plus approfondie des problèmes particuliers ou de décisions entraînant des conséquences à moyen terme.

« Il n'y a pas de ratios obligatoires, pas de tableau de bord type, il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise, dont le caractère est éminemment évolutif ».²⁶

Le TBS est constitué d'un ensemble d'indicateurs qui nous renseignent sur la qualité du processus de formation et nous permet, en cas de dysfonctionnement, d'apporter les améliorations nécessaires, où il est important de connaître l'état réel d'une situation et de la comparer avec les objectifs fixés.

Nous citons les indicateurs que l'auditeur peut utiliser dans une mission d'audit de formation dans le tableau suivant :

²⁵GUERRERO, S. (2008). *Les outils de l'audit social optimiser les ressources humaines*. Edition DUNOD. Paris. Page 100.

²⁶PERETTI, J-M. (2013). *Ressources humaines*. 14^{ème} édition. Edition VUIBERT. Paris. Page 458.

Tableau N° 02 : Les indicateurs de formation

DOMAINES	INDICATEURS
Total des dépenses de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Variation dépense de formation / masse salariale • Reversement au trésor public • Evolution de la masse du budget formation
Répartition des dépenses de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Ecart dans la structure des dépenses selon critères : <ul style="list-style-type: none"> - Catégorie professionnelle - Sexe - Service - Par heures - Age - Ancienneté - Stages par types de salariés
Effectif formé Heures de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de formés selon les critères précédents • Nombre d'heures de formation par formé
Organisation de stage	<ul style="list-style-type: none"> • Durée moyenne de formation par catégorie • Nombre d'heures rémunérées/ heures non rémunérées • Nombre d'inscriptions par stage • Taux de participation par stage • Taux d'encadrement : nombre de formateurs/ nombre de formés • Nombre d'abandons au cours du stage • Nombre d'années d'existence du stage • Nombre de formés par type de stage
Résultats de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Variation de la production après le stage • Variation de la qualité de la production après le stage • Taux de promotion dans la population formée • Taux de refus de formation
Service formation	<ul style="list-style-type: none"> • Cout du service central/ couts services formation des établissements • Cout service formation/ total des dépenses de formation • Qualification du service formation

Source : ARDOUIN, T. (2010). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*. Edition DUNOD. 3^{ème} édition. Paris. Page 183.

Après avoir recueillis les informations pertinentes à partir de ces indicateurs, l'auditeur procède à leur analyse. En général, il est pratique de représenter les résultats obtenus sous forme de graphiques (courbe, histogramme, camembert, diagramme) parce qu'ils permettent de visualiser des données, et sont plus explicites et faciles à lire que des chiffres dans un tableau.

Les graphiques présentent plusieurs intérêts :

- La concision ;
- La rapidité perception ;
- Une vue d'ensemble d'une situation ;
- La synthèse de données dont la description serait longue et fastidieuse.

On peut synthétiser les outils de l'auditeur social dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 03 : Outils de l'auditeur

	Avantages	Inconvénients	Pertinence d'utilisation
Analyse de documents	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte d'information facile et systématique • Permet de traiter beaucoup de dossiers de salariés • Rapide 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne permet pas de collecter des informations « qualitatives » • Informations réduites 	<ul style="list-style-type: none"> • En complément des autres outils de collecte • Pour des informations de GRH (dossiers de recrutement ou d'évaluation, etc.)
Entretien individuel	<ul style="list-style-type: none"> • Détaillé et riche d'informations • Laisse les salariés s'exprimer selon leurs propres priorités 	<ul style="list-style-type: none"> • Long • Non anonyme • Peut créer des réticences surtout lorsque le thème traité est « sensible » 	<ul style="list-style-type: none"> • Echantillon petit • Comprendre une situation • Connaitre des perceptions avec précision
Entretien de groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de confronter les points de vue 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut adapter dans le cas de conflits 	<ul style="list-style-type: none"> • Validation des résultats

	<ul style="list-style-type: none"> • Créativité du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Les idées des leaders peuvent dominer sur les autres 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de différents points de vue
Observation	<ul style="list-style-type: none"> • Permet de vivre le travail à la place des salariés (informations sur le travail, l'ambiance, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitée à des activités qui sont visibles de l'extérieur • Long (plusieurs jours sont parfois nécessaires) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque les emplois sont simples • Lorsque l'on pense qu'il y aura des réticences avec les autres outils • Lorsque l'on veut observer des comportements
Tableaux de bord sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitatifs • Existe souvent en entreprise • Donnent des indications chiffrées sur un thème donné 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexes et longs à collecter si l'on n'a rien au départ • Ne permettent pas de comprendre les causes d'un problème 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour caractériser un problème • Pour étudier les ratios de sous-groupes selon le problème posé (ex : absentéisme par service)
Questionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Rapide • Facile à administrer • Permet des tests statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Information ciblée (ne laisse pas place à d'autres thèmes) • Taux de retour aléatoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Echantillon large • Validation ou généralisation des résultats • Quantification des perceptions

Source : GUERRERO, S. (2008). *Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines*. Edition DUNOD. Paris. Page 24.

Conclusion

Il est devenu impératif pour les entreprises de se doter d'outils moderne de management tel que l'audit social. Ce dernier permet de contrôler la bonne mise en application et l'efficacité des méthodes et pratiques des différentes fonctions RH, à savoir la formation.

L'audit du processus formation permet de vérifier si la politique et les règles d'application du processus de formation sont suivies, si les ressources du système sont utilisées efficacement et si les objectifs fixés sont atteints.

Cet audit joue un rôle prépondérant dans l'amélioration du processus de formation à travers la mesure de la conformité de ce dernier qui est mesurer par l'écart entre un référentiel et un état existant. Il peut s'agir aussi de la mesure de l'efficacité et l'efficience de ce processus ainsi que la cohérence et la pertinence de ces moyens et ces procédures avec les objectifs fixés.

Pour ce faire, l'auditeur doit suivre une démarche rigoureuse tout en utilisant un ensemble d'outils adéquats pour atteindre les objectifs de sa mission.

En conclusion, l'audit social permet d'identifier l'ensemble d'anomalies et dysfonctionnements existants dans le processus de formation ainsi que les conséquences qui peuvent en découler afin d'apporter les améliorations nécessaires.

Chapitre 03 : L'audit du processus de formation au sein de la société GCB

Introduction

Les deux chapitres théoriques de ce mémoire évoquent le processus de formation dans l'entreprise et l'impact de l'audit social sur ce dernier.

Ce présent chapitre montre la répercussion des pratiques de l'audit sur le processus de formation sur terrain.

Pour bien mener notre travail de recherche nous avons choisi la société **GCB** filiale de **SONATRACH** comme lieu de notre stage afin de pouvoir répondre à notre problématique de départ.

Nous avons axé notre travail sur l'évaluation de la conformité et l'efficacité ainsi que la cohérence du processus de formation.

La finalité de notre étude n'est pas de critiquer le processus ou les pratiques de formation de la société **GCB**, mais d'observer des faits et d'en dégager les écarts existants d'une année à une autre et voir les améliorations apportées à ce processus. C'est ce qui nous mène à inscrire notre recherche dans une démarche comparative et qualitative.

Nous entamerons ce chapitre par une présentation de la société **GCB**, sa création, ses activités, sa structure et ses principales missions. Dans la deuxième section nous présenterons notre démarche et méthodologie sur lesquelles nous nous sommes basées pour la réalisation de notre travail de recherche ainsi que la présentation des résultats de notre étude.

Section 01 : Présentation et organisation de la société GCB

La société nationale de Génie Civil et Bâtiment par abréviation **GCB**, est une filiale de la **SONATRACH**, qui s'intéresse à la réalisation des grands projets de construction et de génie civil.

1. La création de la société GCB :

La société **GCB** est issue de la restructuration de **SONATRACH** et a été créée le **1^{er} août 1981** par **décret N° 81-173** à partir de deux directions ; Travaux et Constructions (DTC) et Travaux Pétroliers (DTP) de la **SONATRACH**, son démarrage opérationnel n'a eu lieu qu'en Janvier **1983**. La **GCB** est érigée en société par actions (SPA) le 21 juillet **1998** avec un capital social de 2 000 000 000 de DA entièrement détenus par la **SONATRACH**, le 30 Décembre

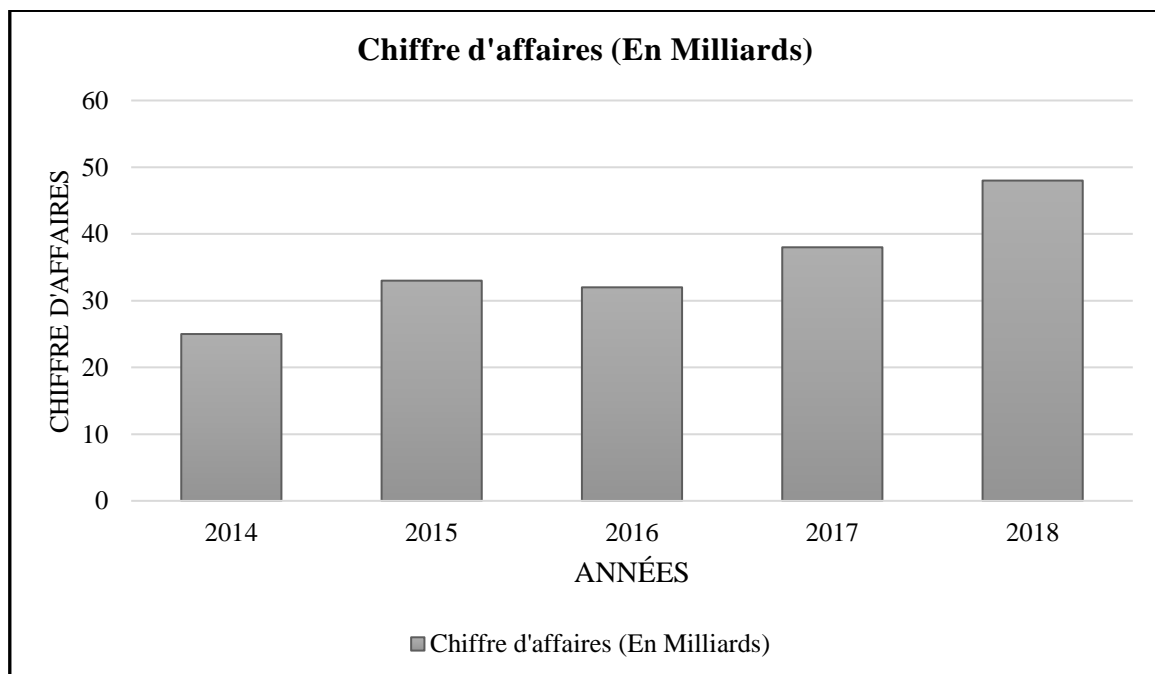
2007, le capital est passé à **7 630 000 000 DA** en application des dispositions prévues dans le **décret exécutif N° 07-210** du 04 juillet 2007. Le 27 Décembre **2018**, il y'a eu une augmentation du capital social de la Société à **8.160.000.000 DA** suite à l'accord de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

La société a vécu et s'est développée grâce à une stratégie adoptée par son encadrement durant les années 90, elle s'est redéployée au sud, et a érigé en directions régionales les deux secteurs de HASSI-R'MEL et IN- AMINAS GCB. A l'écoute de son principal client (SONATRACH) **GCB** a pris en considération les perspectives de développement de la **SONATRACH** et du grand sud.

La Société capitalise une expérience presque de 40 ans dans les différents domaines de la construction. Une existence couronnée de succès lui a valu une maîtrise certaine de ses activités et performance dans les travaux qu'elle entreprend.

Le chiffre d'affaires de la société **GCB** a évolué selon la figure ci-après :

Figure N° 09 : Evolution du Chiffre d'affaires



Source : site de la société GCB.

2. Les ressources et les infrastructures de la société GCB :

2.1. Infrastructures :

GCB dispose d'infrastructures fixes à vocation industrielle, administrative et socio-professionnelle est sont notamment implantées à :

- Alger (zone industrielle d'EL Harrach et Oued-smar) ;
- Boumerdes (Boumerdes et Boudouaou) ;
- Oran (zone industrielle d'Arzew) ;
- Hassi-Messaoud-RhoudNous-Nezla ;
- Hassi R'mel- IN-Salah- Adrar ;
- In-Amenas-Illizi-Tin FouyéTabenkort-Alrar.

GCB dispose d'infrastructures et de bases de vie sur ses différents chantiers avec une capacité d'accueil pour la prise en charge de plus en plus de 6500 agents sur les différents sites des projets (studios, cabines d'hébergement, chalets, cantines, etc.)

2.2. Les ressources :

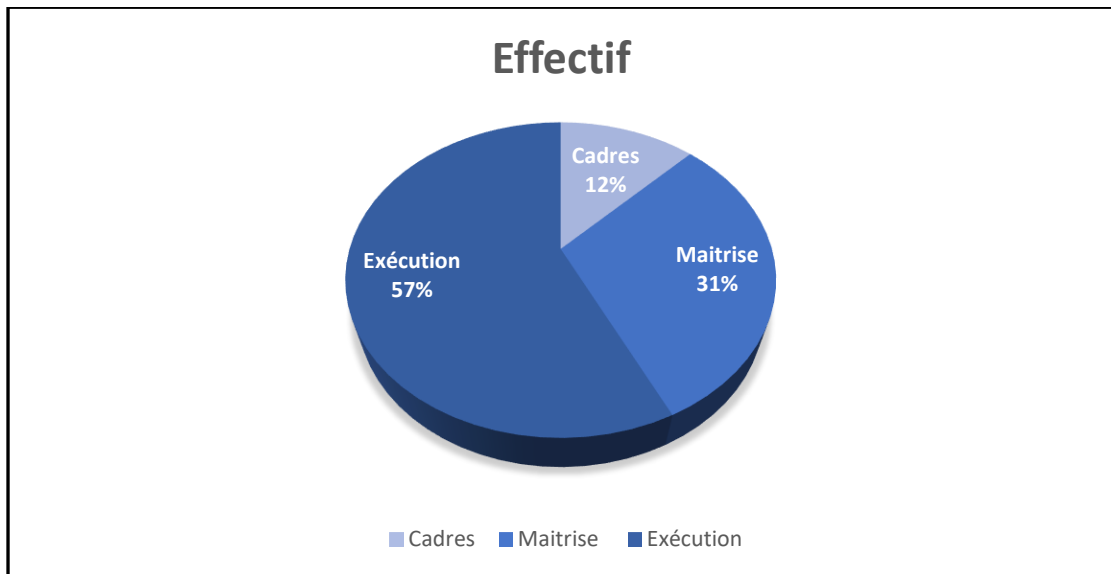
On distingue les ressources humaines ainsi que les ressources matérielles.

a. Ressources humaines :

L'un des grands atouts sur lequel GCB compte, réside en son potentiel humain qui a acquis un savoir-faire et une adaptation aux situations les plus délicates et également qui le prédispose à répondre aux différentes exigences clients et aux enjeux de la construction. A cet égard GCB emploie plus de **16 058** travailleurs répartis comme suit :

- **Cadre : 1982**, soit ; **12%** de l'effectif global
- **Maitrise : 4897**, soit **31%** de l'effectif global
- **Exécution : 9179**, soit ; **57%** de l'effectif global

Figure N° 10 : Répartition de l'effectif de GCB



Source : Elaboré par nos soins à partir des données internes de la société

GCB consacre une moyenne de 40 millions de dinars pour le volet formation et perfectionnement au profit de son personnel, notamment dans les différents métiers de base de la société.

La formation est assurée chaque année pour environ 40% pour chacun des cadres et la maîtrise et 20% pour l'exécution.

b. Ressources matérielles :

GCB dispose d'un parc conséquent de plus de **4465** équipements dont **3500** engins et équipements lourds : en constante modernisation qui donne à l'entreprise une grande autonomie d'actions.

3. Les activités de la société GCB :

L'entreprise couvre presque tout le sud Algérien et assure une présence de plus en plus forte au nord. Outre les activités de soutien technico-administratives, elle développe les activités suivantes :

3.1. Terrassements de grande masse :

Avec ses moyens de production conséquents, avec ses hommes expérimentés et rodés à l'art de ce métier, GCB intervient sur des projets dans les coins les plus reculés d'Algérie, dans les conditions climatiques les plus rudes et y réalise des mouvements de terre colossaux.

3.2. Génie civil industriel :

GCB réalise des complexes industriels de grande envergure tel que :

- Les usines de récupération des GPL ;
- Les centres de traitement des huiles ;
- Les centres de stockage des hydrocarbures ;
- Les stations de compression et de pompage.

3.3. Réalisation des routes et autoroutes :

GCB a réalisé des centaines de kilomètres de routes à travers les différentes régions d'Algérie ce qui lui a permis la maîtrise de cette activité et lui a ouvert la porte à de nouveaux horizons en la matière en participant dans le cadre d'un regroupement à l'édification du grand projet national de l'autoroute Est-Ouest.

3.4. Construction métallique :

GCB à travers de son unité de charpente métallique intervient dans :

- La fabrication et montage d'infrastructures diverses en charpente métallique tel que les bâtiments, hangars, les ateliers et cabines sahariennes ;
- La fabrication chaudronnerie ;
- Le montage des toitures et bardage en panneaux sandwich, tôle nervurée ou translucide y compris les accessoires ;
- Réalisation de réseau anti-incendie et tuyauterie.

3.5. Etudes techniques :

Le bureau d'études technique de GCB possède une longue expérience et un savoir-faire dans le domaine d'ingénierie, allant de l'étude de faisabilité jusqu'aux études de conception générale et de détail, ainsi qu'au suivi et contrôle des travaux de réalisation.

3.6. Ouvrages hydrauliques :

GCB a investi le créneau de l'hydraulique, elle a réalisé des projets de transferts d'eau à partir des barrages, qui comprennent les travaux de terrassements généraux, d'excavation et de remblais de tranchée sur la ligne ainsi que le génie civil des infrastructures d'accompagnement telles que les stations d'épuration, les stations de pompages, les stations électriques et les réservoirs de stockage d'eau.

4. La structure de la société GCB :

La société a connu une évolution considérable dans sa structure organisationnelle en raison de l'évolution de son environnement, d'une part, et de la stratégie globale de son développement d'autre part. elle est passée d'une logique purement métier (où il y a un cloisonnement entre les structures) à une logique à dominante métier (où on relève des conflits de priorités et de moyens). Elle tend aujourd'hui à s'organiser en logique à dominante processus (où l'appréciation du résultat revient aux clients). Cette nouvelle organisation demande beaucoup de temps, car cela nécessite un changement radical dans la façon de diriger et de penser, mais l'organisation est mise en œuvre.

La société est organisée en structures régionales polyvalentes dont chacune dispose des capacités matérielles et managériales pour répondre aux besoins des clients de **GCB** dans sa région. Ces structures régionales ont l'appui des structures support en matière de matériel de transport, moyens généraux, techniques et financiers en fonction des besoins tout en jouant un rôle régulateur pour optimiser les moyens de la société.

GCB est structurée comme suit :

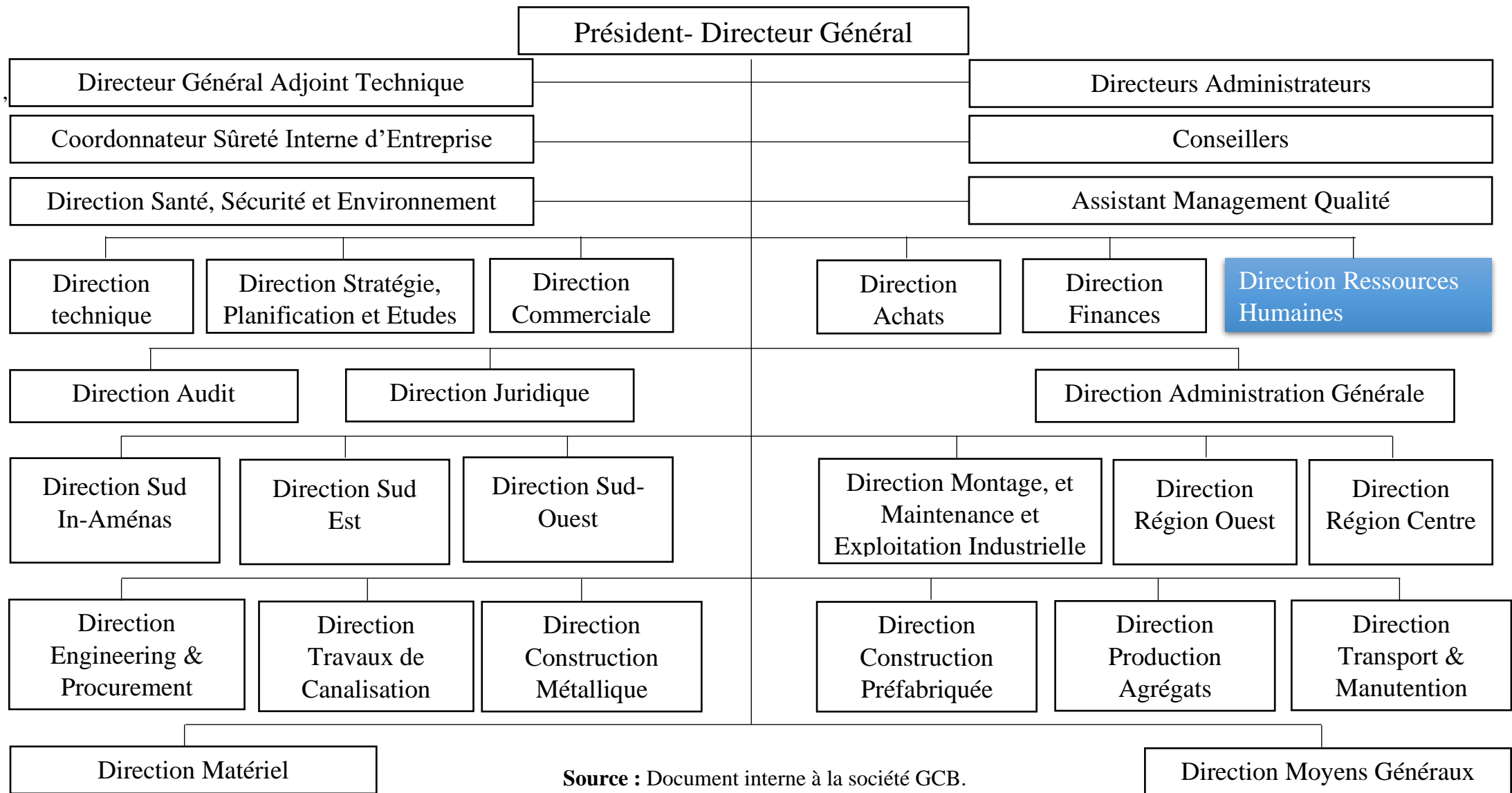
- Une direction générale comprenant :
 - Un Président-Directeur Général (PDG) ;
 - Un directeur général adjoint techniques (DGAT) ;
 - Deux Assistants du Président Directeur Général (APDG) :
 - Un assistant Qualité.
 - Un assistant hygiène et sécurité de l'environnement (HSE).
- Une direction Stratégie, Planification et Etudes (SPE)
- Une direction finances (FIN).
- Une direction commerciale (COM).
- Une direction ressources humaines (RSH).
- Une direction Technique (TECH).
- Une direction audit (AUD).
- Une direction des Administration Générale (DAG)
- Une direction des moyens généraux (MGX).
- Une direction Matérielle (MTL)
- Une direction Engineering & Procurement (DEP).
- Une direction Construction métallique (DCM).

La société GCB se divise en sept directions opérationnelles de réalisation :

- Direction région centre (DRC)
- Direction région ouest (DRO)
- Direction sud-ouest (DSO)
- Direction sud est (DSE)
- Direction sud in amenas (DSI)
- Direction travaux de canalisation (DTC)
- Direction production agrégats (DPA)
- Direction Construction Préfabriquées (DCP)
- Direction Montage, Maintenance et Exploitation Industrielle (DMI)

L'organigramme de la société GCB qui décrit ces différentes directions se présente dans la figure qui suit :

Figure N° 11 : Organigramme de l'entreprise GCB



Source : Document interne à la société GCB.

Ce schéma présente la structure organisationnelle de GCB qui est composée de :

- Un niveau stratégique pris en charge par la Direction Générale.
- Un niveau de pilotage pris en charge par les structures centrales.
- Un niveau opérationnel pris en charge par les structures régionales implantées au niveau des plateformes pétrochimiques au Nord et au niveau des champs pétroliers et gaziers au Sud.

Notre étude se focalise sur la Direction Ressources Humaines.

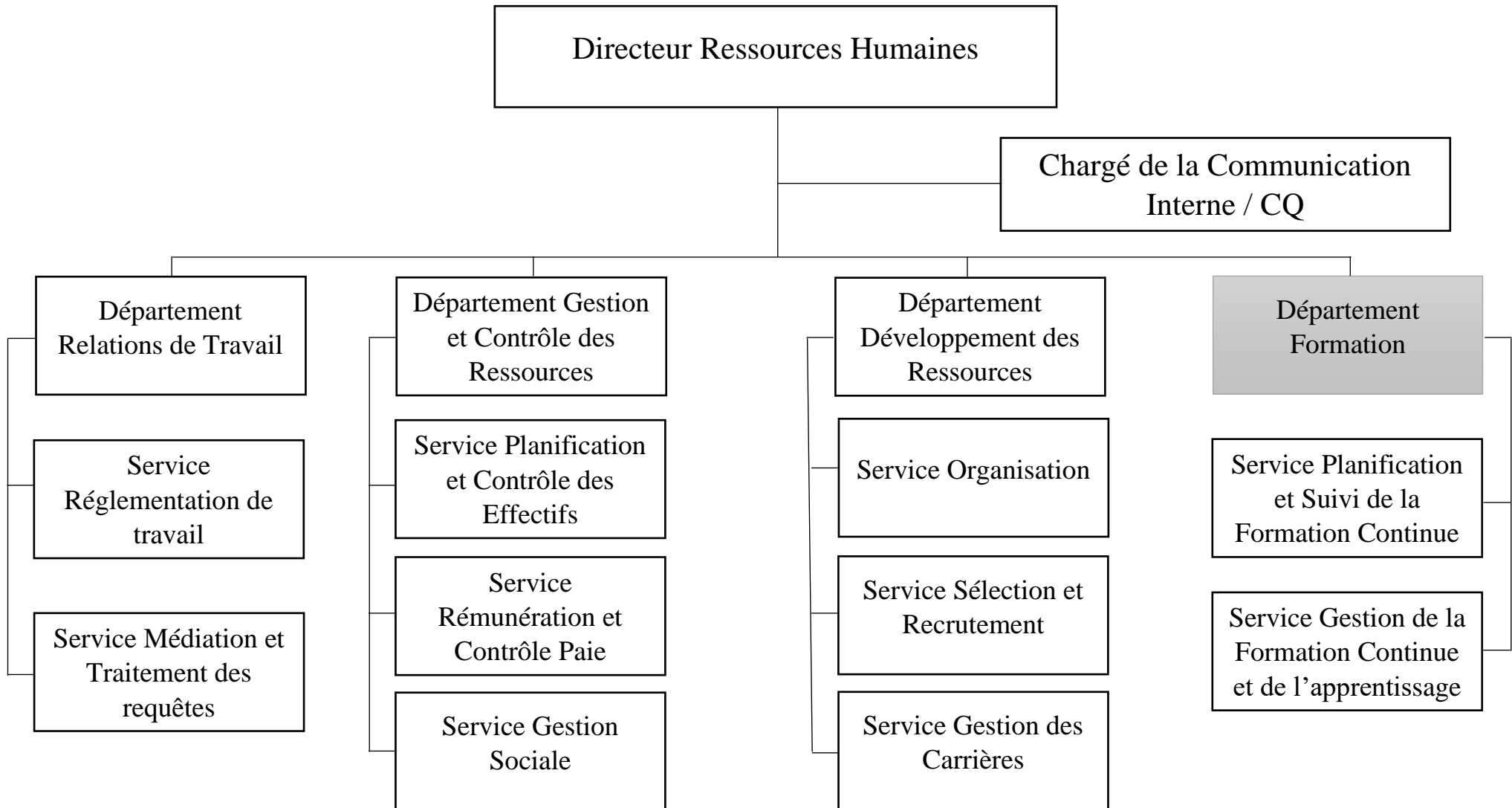
- **Direction Ressources humaines :**

La direction ressources humaines où on a effectué notre stage pratique, est organisée de la manière suivante :

- Un directeur ressources humaines ;
- Un chargé de la communication interne ;
- Un département relations de travail qui comprend :
 - Un service réglementation de travail
 - Un service médiation et traitement des requêtes
- Un département gestion et contrôle des ressources humaines qui comprend :
 - Un service planification et contrôle des effectifs
 - Un service rémunération et contrôle paie
 - Un service gestion sociale
- Un département développement des ressources humaines qui comprend :
 - Un service organisation
 - Un service sélection et recrutement
 - Un service gestion des carrières
- Un département formation qui comprend :
 - Un service planification et suivi de la formation continue
 - Un service gestion de formation continue et d'apprentissage

L'organigramme de la direction ressources humaines est présenté comme suit :

Figure N° 12 : Organigramme de la direction Ressources Humaines



Source : Document interne de la société GCB

Ce schéma présente l'organigramme de la Direction Ressources Humaines qui se subdivise en quatre (04) départements, à savoir : le département relations de travail, département gestion contrôle des ressources, département développement des ressources et le département formation où on a mené notre étude.

Chaque département se subdivise en lui-même en services.

- **Le département formation :**

La mission générale du département formation est de promouvoir le personnel de la société en vue de développer ses compétences à travers le plan de formation approuvé en fonction des objectifs déterminés.

• **Les tâches confiées au département formation (permanentes/ occasionnelles) :**

- Analyser et évaluer les besoins en formation ;
- Elaborer les plans de formation sur la base des besoins exprimés par les différentes structures conformément à la politique de la Direction Générale ;
- Veiller à la mise en œuvre des plans de formation et d'apprentissage suivant le planning arrêté ;
- Coordonner et consolider les programmes de formation, de perfectionnement et d'apprentissage ;
- Veiller à la mise en place d'une banque de données actualisée sur les organismes formateurs ;
- Organiser des réunions avec les organismes formateurs et négocier les contrats de formation ;
- Superviser la programmation et la concrétisation des actions de formation ;
- Contrôler l'analyse des évaluations des formations dispensées et des organismes formateurs à l'issue de chaque action de formation ;
- Superviser l'élaboration des bilans semestriels afférents à la formation et l'apprentissage, et les déposer au niveau du **FNAC** (Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue) ;
- Mettre en place et tenir à jour des banques de données exhaustives en matière de formation ;
- Assister les services décentralisés de la société en matière de formation et d'apprentissage et faire toute recommandation utile en la matière ;

- Initier toutes les mesures susceptibles d'améliorer la qualité des prestations et veiller au respect strict des normes et procédures en vigueur ;
- Assurer la mise en place de la structure d'organisation du département conformément à l'organigramme approuvé de la direction et recommander, dans le cas échéant, au Directeur Ressources Humaines toute modification in terne susceptible d'améliorer les performances du département formation ;
- Mettre en œuvre les moyens humains et matériels nécessaires au bon fonctionnement du département, préparer les budgets correspondants et diriger les activités du département formation dans les limites des budgets approuvés et des prérogatives qui lui sont délégués ;
- Participer au contrôle interne en matière de gestion des ressources humaines au niveau des différentes structures ;
- Consolider le rapport d'activités établi mensuellement par le département ;
- Participer à l'élaboration des procédures de gestion des ressources humaines ;
- Mesurer et suivre les indicateurs de qualité se rapportant aux activités de la structure ;
- Mettre en œuvre les actions correctives suite aux résultats des audits.

5. Les missions de la société GCB :

La société de génie civil et bâtiment a pour objet de :

- Satisfaire le client et gagner sa confiance ;
- Porter à son plus haut niveau l'image de marque de l'entreprise ;
- Anticiper, prévenir, contrôler, évaluer, corriger et bénéficier des expériences ;
- Règlementer et spécifier pour mieux répondre aux justes besoins ;
- Être à l'écoute de son environnement ;
- Et dynamiser l'organisation de GCB par une participation de l'ensemble des acteurs.

Section 02 : Déroulement de l'enquête et présentation des résultats.

Dans cette section, notre travail a été divisé en deux parties. Dans la première partie nous allons présenter la méthodologie de recherche de notre étude ainsi que le déroulement de cette dernière. La deuxième partie sera consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête sur terrain.

1. Démarche de l'enquête :

Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous sommes passées pour la réalisation de notre étude, en précisant les moyens et méthodes par lesquels on a mené notre enquête.

1.1. Le terrain de l'enquête :

Notre recherche est centrée sur la direction des ressources humaines de la société **GCB** plus précisément dans le département formation, ce dernier est chargé de la consolidation de l'ensemble des formations et apprentissages des différentes directions de la société **GCB**.

1.2. Méthodologie :

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude qualitative, comparative, nous définissons l'étude comparative comme suit :

« C'est outil d'aide à la décision qui repose sur un travail de collecte, d'analyse et de comparaison d'informations avec une finalité donnée ».²⁷

Afin de mener à bien notre recherche et d'assurer une meilleure collecte des données et dans le but d'approfondir nos connaissances, nous avons jugé que l'analyse des documents internes et l'entretien (voir annexe n°01) avec le responsable formation sont nécessaires afin de connaître et de cerner les pratiques de la formation au sein de la société **GCB**.

1.3. Déroulement de l'enquête :

Dans le cadre de notre travail, nous avons effectué un stage d'un mois et demi au sein de la société **GCB**, où nous nous sommes rapprochées du responsable du département formation. Celui-ci nous a reçu et encadré dans la réalisation de notre travail de recherche.

²⁷SUTTER, E. (2000). *Etudes comparatives et benchmarks : incidence sur la fonction documentaire*. Documentaliste-science de l'information. Vol .37 n°2. Page 110.

Notre méthodologie est composée de deux étapes complémentaires : une analyse documentaire de la procédure de formation ainsi que les rapports d'audits internes antérieurs des deux directions à savoir ; DRO et DSI et un entretien avec le responsable formation.

1.3.1. Analyse documentaire :

L'analyse documentaire est un outil essentiel d'audit permettant de recueillir les informations nécessaires pour comprendre et cerner le fonctionnement de la formation et ses pratiques.

Dans notre travail de recherche, nous allons nous référer à l'analyse de la procédure de formation (y compris le contenu du plan de formation et du bilan formation).

A. La procédure de formation :

La formation dans la société **GCB** est organisée en processus et notons que ce type d'organisation répond aux exigences de la norme **ISO 9001 Version 2015** et à la norme **ISO 9000 « principes essentielles et vocabulaire »**.

Cette procédure s'applique à l'ensemble des actions de formation réalisées au sein de la société. Elle a pour objet de définir les modalités de gestion de la formation continue au sein de la société. Elle en définit à ce titre, les étapes d'identification, de collecte, d'analyse des besoins, de l'élaboration du plan de formation, de sa réalisation, son suivi ainsi que l'évaluation de la formation.

a) Expression des besoins :

Les besoins de formation découlent principalement des sources citées ci-dessous :

- Besoins induits par l'évaluation des compétences :

Ce sont des besoins induits par les écarts relevés dans le bilan des compétences et dans la synthèse globale de la formation de l'exercice précédent.

- Besoins induits par les objectifs tracés par la direction générale :

Ces besoins sont exprimés par une note d'orientation (voir annexe n°02) englobant les orientations stratégiques de la DG pour l'atteinte de ses objectifs.

- **Besoins exprimés par les structures et pilotes de processus :**

Les structures de la société ainsi que les pilotes de processus expriment les besoins de formation de leurs employés (voir annexe n°03) par rapports aux dysfonctionnements observés (pannes, écarts de qualité...etc.) ainsi que demandes des clients et leur satisfaction.

- **Besoins liés à des contraintes externes ou internes (hors plan) :**

Il s'agit de besoins de formation non planifiés qui sont exprimés au cours de l'exercice. Ils sont induits par les contraintes imposées par l'environnement interne ou externe.

b) Analyses des besoins :

Ces besoins exprimés sont consolidés au niveau de la direction ressources humaines (département formation), ils font l'objet d'une analyse d'opportunité, de faisabilité, et de cohérence avec les objectifs stratégiques.

c) Elaboration du projet de plan de formation :

Le département formation regroupe toutes les actions de formation ainsi que la population, le budget prévisionnel et les objectifs assignés pour chaque action dans le projet de plan de formation.

d) Validation du projet de plan de formation :

Une fois le projet de plan validé par le comité exécutif, il est soumis à la signature par le PDG.

e) Diffusion du plan de formation :

Le département formation assure la diffusion du plan de formation aux différentes structures et aux pilotes de processus. Il transmet aussi à ces différents pilotes de processus un canevas de l'offre de formation (voir annexe n°04) pour la validation du programme de la formation et le CV du formateur.

f) Exécution du plan de formation :

C'est la réalisation du plan de formation assuré par le département formation.

g) Suivi des actions de formation :

Après le lancement des actions de formation, le département formation assure le suivi du déroulement de chaque action de formation et procède aux réajustements nécessaires.

h) Evaluation des actions de formation :

A l'issue de chaque action de formation une évaluation est effectuée, à savoir l'évaluation à chaud l'évaluation à froid.

- **Evaluation à chaud :**

Chaque participant à la formation doit remplir un imprimé d'évaluation à chaud (voir annexe n°05) pour exprimer son degré de satisfaction de l'action de formation.

- **Evaluation à froid :**

Cette évaluation est déclenchée par les chefs de service « emploi et formation » de chaque direction de la société GCB. Cette évaluation se fait en deux parties :

- La première par le responsable hiérarchique direct de chaque participant à travers la fiche d'évaluation à froid « hiérarchie » (voir annexe n°06) ;
- La deuxième par le participant pour exprimer le degré de transfert des actions de la formation à l'exercice de son métier à travers la fiche d'évaluation à froid « participant » (voir annexe n°07).

i) Evaluation des organismes de formation :

Le département formation se charge de l'évaluation de la performance des organismes de formation en prenant en compte les synthèses d'évaluation à chaud et à froid.

j) Bilan de la formation :

C'est la synthèse de toutes les formations effectuées durant l'exercice ainsi que les dépenses engagées dans ce cadre et ce, par rapport aux prévisions.

On trouve le bilan semestriel, le pré bilan de la formation, et le bilan annuel de la formation.

Tableau N° 04 : Les étapes du processus de formation

Les étapes du processus	Qui ? (Responsable)	Avec quoi ? (Moyens/ Documents)	Comment ? (Description de la tâche)
<p>Expression des besoins</p> <p>↓</p> <p>Analyse et contrôle des besoins</p>	Pilotes des processus	Fiche d'identification du besoin de formation (annexe n°03)	Les pilotes de processus expriment les besoins en formation de leurs personnels
	Département formation	La note d'orientation (annexe n°02) Et les fiches d'identification du besoin de formation (annexe n°03)	Traiter les besoins en formations selon la faisabilité, l'opportunité et la cohérence avec les objectifs stratégiques
<p>Projet de plan de formation</p> <p>↓</p> <p>Validation</p> <p>Non → (loop back to 'Projet de plan de formation')</p> <p>Oui ↓</p>	Département formation	Projet de plan de formation	Regrouper toutes les actions de formation exprimées tout en précisant les objectifs, la population, et le budget prévisionnel de ces dernières
	Comité Exécutif	Projet de plan de formation	Le département formation présente le projet de plan de formation au Comité Exécutif pour validation

<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Approbation du plan de formation</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	PDG	Plan de formation	Après la validation du projet de plan de formation, ce dernier est approuvé par le PDG
	Département formation	Se présenter directement ou par téléphone ou bien par demande sur support papier	Prospecter les organismes adéquats pour assurer la formation et satisfaire les besoins exprimés
<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Diffusion du plan de formation</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Département formation	Le plan de formation et le canevas de l'offre de formation (annexe n°04)	Diffuser le plan de formation approuvé aux différentes directions et unités de la société et aux pilotes de formation accompagné du canevas de l'offre de formation
	Département formation	Plan de formation	Mettre en œuvre les actions de formation et suivre l'application du programme
<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Réalisation du plan de formation</div> <p style="text-align: center;">↓</p>			

<pre> graph TD A[] --> B[Evaluation à chaud de la formation] B --> C[Evaluation à froid de la formation] C --> D[Evaluation des organismes formateurs] D --> E[Elaboration du bilan semestriel de la formation] </pre>	Participant	Fiche d'évaluation de la formation à chaud (annexe n°05)	A l'issue de la formation chaque participant remplit la fiche d'évaluation à chaud pour exprimer son degré de satisfaction de la formation
	Le participant et son responsable hiérarchique direct	Fiche d'évaluation de formation à froid « hiérarchie » (annexe n°06) et la fiche d'évaluation de la formation à froid « participant » (annexe n°07)	Le responsable de chaque participant évalue l'atteinte des objectifs et les améliorations apportés (efficacité de la formation), ainsi, chaque participant remplit l'imprimé de l'évaluation à froid
	Département formation	Avec les fiches d'évaluation à froid et les fiches d'évaluation à chaud	Le département formation évalue les organismes formateurs et élabore une synthèse d'évaluation de ces derniers
	Département formation	Toutes les données concernant la formation pour un semestre	Regrouper toutes les informations nécessaires à l'élaboration du bilan semestriel

	Département formation	Toutes les données concernant la formation	Regrouper toutes les informations concernant la formation et les soumettre au comité exécutif pour approbation
	Département formation	Toutes les données concernant la formation dès son début jusqu'à sa fin	Regrouper toutes les informations concernant la formation dans le bilan annuel

Source : Elaboré par nos soins à partir des informations collectées.

B. Les rapports d'audit interne :

Vu l'existence de 14 directions de la société GCB et la contrainte du temps, il est impossible de consulter tous les rapports d'audit de toutes ces directions pour cela on s'est contenté des résultats des rapports d'audit de deux directions à savoir ; la direction région ouest (DRO) et la Direction Sud In-Amenas (DSI) pour les années 2016, 2017 et 2019.

L'utilisation des rapports d'audit interne dans notre travail de recherche a pour objet de connaître les constats concernant le volet formation et apprentissage, contenu dans les rapports ainsi que les recommandations visant à l'amélioration du processus de formation d'une année à une autre.

1.3.2. Les entretiens :

Afin d'approfondir nos connaissances sur les pratiques du processus de formation de la société GCB et son déroulement, on a opté pour un entretien avec le responsable de formation.

Nous jugeons que cet entretien est l'outil le plus adéquat à notre thématique, et cela a été conforté par les propos de Béatrice Barbusse et Glaymann que nous citons ci-dessous :

« Il est difficile de savoir ce que pensent et ressentent les individus qui vivent et produisent des faits sociaux sans les interroger, dès lors qu'on s'intéresse au vécu, aux idées

*et aux représentations des acteurs sociaux, les interroger directement paraît à peu près incontournable puisque c'est le moyen privilégié de cette information vivante ».*²⁸

Cet entretien (voir annexe n °01) nous a permis de bien cerner les étapes du processus de formation de la société.

2. Analyse et interprétation des résultats :

Dans cette partie, nous allons présenter les informations collectées lors de l'entretien avec le responsable de formation et l'analyse des documents internes à l'entreprise : la procédure de formation, les rapports d'audit des deux directions (DRO, DSI) pour les années 2016, 2017 et 2019 ainsi que le bilan formation, afin d'évaluer les améliorations des indicateurs de la conformité et de l'efficacité.

2.1. La conformité :

Pour mesurer le degré de conformité du processus de formation de la société, autrement dit l'adéquation entre le prescrit et le réel au regard de la procédure de formation, de la réglementation en vigueur ainsi que les normes (ISO9001 version 2015), et en vue de vérifier l'amélioration de ces pratiques, nous allons comparer les constats contenus dans les rapports de missions d'audit interne d'une année à une autre et l'application de la loi exigée pour les dépenses de formation qui représentent 1% de la masse salariale.

a- Analyse des dépenses de formation :

- **Pour l'année 2016 :**

Tableau N° 05 : Les dépenses de formation de l'exercice 2016

Coût	Masse salariale	1%de la masse salariale	Pourcentage	Obligation légale
53 585 381	4 028 054 000	40 280 540	1.33%	1%

Source : Elaboré par nous-même à travers les documents internes.

²⁸ BARBUSSE, B., GLAYMANN, D. (2015). *La sociologie en fiches*. 2^{ème} édition. Edition Ellipses. Paris. Page 226.

- **Constat et interprétation :**

On constate que les dépenses de formation de la société pour l'exercice 2016 sont conformes aux dispositions légales, notamment en termes de respect du taux légale de 1% de la masse salariale affectée à la formation.

- **Pour l'année 2017 :**

Tableau N° 06 : Les dépenses de formation de l'exercice 2017

Coût	Masse salariale	1%de la masse salariale	Pourcentage	Obligation légale
22 556 760	4 352 101 000	43 521 010	0,52%	1%

Source : Elaboré par nous-même à travers les documents internes.

- **Constat et interprétation :**

On constate que le taux des dépenses de formation pour cette année est loin du taux de l'obligation légale qui est de 1%.

A cet effet, les dépenses de formation ne répondent au critère de conformité.

- **Pour l'année 2018 :**

Tableau N° 07 : Les dépenses de formation de l'exercice 2018

Coût	Masse salariale	1%de la masse salariale	Pourcentage	Obligation légale
51 198 327	5 999 220 000	59 992 200	0,85%	1%

Source : Elaboré par nous-même à travers les documents internes.

- **Constat et interprétation :**

On constate que le taux des dépenses de formation pour cette année n'a pas atteint le taux de l'obligation légale qui est de 1% de la masse salariale, mais on remarque qu'il y'a une amélioration par rapport à l'exercice précédent.

- **Pour l'année 2019 :**

Tableau N° 08 : Les dépenses de formation de l'exercice 2019

Coût	Masse salariale	1%de la masse salariale	Pourcentage	Obligation légale
46 670 254	6 197 487 000	61 974 870	0,75%	1%

Source : Elaboré par nous-même à travers les documents internes.

- **Constat et interprétation :**

On constate que le taux des dépenses de formation pour cette année n'a pas atteint le taux de l'obligation légale qui est de 1% de la masse salariale.

b- Analyse des rapports des missions d'audit :

Vu le nombre élevé des directions de la société GCB, on s'est limité à l'analyse des rapports d'audit de deux directions ; DRO et DSI.

• **Direction Région Ouest (DRO) :**

Pour cette direction, on a consulté les rapports d'audits des ressources humaines la concernant pour les années 2016 (voir annexe N°08), 2017 (voir annexe N°09), 2019 (voir annexe N°10).

Après lecture et analyse de ces rapports il a été ressorti ce qui suit :

- **Pour l'année 2016 :**

Pour le volet formation, l'activité formation est bien suivi. Un registre est ouvert à cet effet, ainsi qu'un fichier informatique, pour une meilleure gestion de ce volet.

Concernant l'apprentissage, il existe 11 apprentis ce qui reste très en deçà du quota réglementaire qui est de 62 apprentis.

Après ce constat, il a été recommandé de prendre en charge les apprentis en nombre suffisant, conformément à la réglementation en vigueur.

- **Pour l'année 2017 :**

Le volet formation est très bien pris en charge. Un bon suivi de cette activité se fait par, un bon classement des documents y afférents, ainsi qu'un suivi sur fichier informatique, bien renseigné et tenu à jour.

Pour l'apprentissage, il existe 24 apprentis en poste. Les dossiers sont bien classés et les situations mises à jour régulièrement.

Pour cette année, aucune recommandation n'est suggérée pour le volet formation et apprentissage.

- **Pour l'année 2019 :**

Pour le volet formation, il est bien pris en charge. Un bon suivi de cette activité néanmoins, il faut veiller à un bon classement des documents dans les dossiers y relatifs.

Concernant l'apprentissage, il existe 37 apprentis en poste, cependant, ce nombre demeure insuffisant par rapport au quota réglementaire exigé.

Après ce constat, il a été recommandé de prendre en charge les apprentis en nombre suffisant conformément à la réglementation en vigueur et assurer un meilleur classement des dossiers formation.

- **Interprétation des résultats :**

Après avoir procédé à l'analyse des informations contenues dans les rapports de missions d'audit de la Direction Région Ouest pour les années 2016, 2017 et 2019, on remarque une amélioration continue de la pratique du processus de formation.

Pour la formation, il y'a toujours un bon suivi de la procédure durant les 3 années grâce à la prise en charge des recommandations précédentes.

Concernant l'apprentissage, malgré que le nombre d'apprentis n'a pas atteint le nombre exigé par la réglementation, cela n'empêche pas de dire qu'il n'y'a pas d'amélioration vu le nombre croissant des apprentis d'une année à une autre grâce à la prise en charge des recommandations d'audit.

• **Direction In Amenas (DSI) :**

Pour la Direction In Amenas, on a consulté les rapports d'audits des ressources humaines la concernant pour les années 2016 (voir annexe N°11), 2017 (voir annexe N°12), 2019 (voir annexe N°13).

Après lecture et analyse de ces rapports il a été ressorti ce qui suit :

- **Pour l'année 2016 :**

L'activité formation est très bien suivie. Un registre est ouvert à cet effet, ainsi qu'un fichier informatique pour une meilleure gestion de ce volet.

Pour l'apprentissage, il existe 03 apprentis en position d'absence non justifiée, ce qui reste très en deçà du quota réglementaire qui est de 52 apprentis.

Après ce constat, il a été recommandé de prendre en charge les apprentis en nombre suffisant, conformément à la réglementation en vigueur.

- **Pour l'année 2017 :**

L'activité formation est très bien suivie. Un registre est ouvert à cet effet, ainsi qu'un fichier informatique pour une meilleure gestion de ce volet.

Pour l'apprentissage il existe 18 apprentis inscrits sur un quota réglementaire de 43 apprentis.

Dans le rapport d'audit, il a été recommandé de prendre en charge les apprentis en nombre suffisant conformément à la réglementation en vigueur.

- **Pour l'année 2019 :**

Pour cette année, pour le volet formation il a été constaté ce qui suit :

- Absence d'un registre pour le suivi de l'activité formation (liste des agents formés durant l'année 2019, intitulé de la formation, durée, etc.) ;
- Les imprimés concernant l'évaluation à froid de la procédure de la formation en vigueur ne sont pas enregistrés et non transmis à la Direction Ressources Humaines dans les délais.

L'équipe du contrôle a sensibilisé le responsable administration de l'importance de ce volet.

Pour le volet apprentissage, il n'existe aucun apprenti en poste. Et le service de la DSI s'est rapproché des instances concernées à cet effet.

Dans le rapport de la mission d'audit, il a été recommandé de :

- Veiller à un meilleur suivi de l'activité formation, notamment par la mise en place d'un registre de suivi ;

- Veiller à respecter des échéanciers relatifs à l'évaluation à froid de chaque agent bénéficiaire d'une formation ;
- Renforcer le nombre d'apprentis afin de respecter le quota réglementaire et se rapprocher des instances concernées à cet effet.
- **Interprétation des résultats :**

Après l'analyse des rapports de missions d'audit de la Direction Sud In Amenas pour les années 2016, 2017 et 2019, il a été constaté ce qui suit :

Concernant le volet formation, il y'a un bon suivi de la procédure durant les deux années 2016 et 2017, contrairement à l'année 2019 où on remarque l'existence d'un dysfonctionnement dans l'application de la procédure (absence du registre de suivi de la formation, et le non enregistrement des fiches d'évaluation à froid).

On constate que l'audit est primordial pour détecter des insuffisances et d'en recommander les solutions adéquates pour améliorer le processus de formation.

Pour l'apprentissage, l'inexistence des apprentis dans la DSI, est dû au climat défavorable de cette région, et la DSI n'est pas responsable de ce fait puisqu'elle s'est rapproché des instances concernées.

2.2. L'efficacité :

Pour évaluer l'amélioration de l'efficacité de la procédure de formation de la société GCB, nous avons comparé les indicateurs qualité pour les années 2016, 2017, 2018 et 2019 qui est calculé comme suit :

$$\frac{\text{Nombre d'action réalisées}}{\text{Nombre d'actions prévues}} * 100$$

- **Pour l'année 2016 :**

$$\frac{\text{Nombre d'action réalisées}}{\text{Nombre d'actions prévues}} * 100 = \frac{110}{108} * 100 = 101,85\%$$

Durant l'exercice 2016, il a été enregistré un taux de 101,85% d'efficacité des formations, soit un nombre de 110 actions évaluées positives, un taux jugé satisfaisant par rapport au nombre d'actions de formation réalisées et évaluées durant l'exercice 2016.

- **Pour l'année 2017 :**

$$\frac{\text{Nombre d'action réalisées}}{\text{Nombre d'actions prévues}} * 100 = \frac{56}{52} * 100 = 108 \%$$

Durant l'exercice 2017, il a été enregistré un taux de 108% d'efficacité des actions de formation, soit un nombre de 56 actions évaluées positives, un taux jugé satisfaisant durant l'exercice 2017.

- **Pour l'année 2018 :**

$$\frac{\text{Nombre d'action réalisées}}{\text{Nombre d'actions prévues}} * 100 = \frac{51}{48} * 100 = 106 \%$$

Durant l'exercice 2018, il a été enregistré un taux de 106% d'efficacité des actions de formation, soit un nombre de 51 actions évaluées positives, un taux jugé satisfaisant durant l'exercice 2018.

NB : Ce taux est supérieur à 100% par rapport aux actions hors plan durant les exercices 2016, 2017 et 2018.

- **Pour l'année 2019 :**

$$\frac{\text{Nombre d'action réalisées}}{\text{Nombre d'actions prévues}} * 100 = \frac{48}{53} * 100 = 90,56 \%$$

Durant l'exercice 2019, il a été enregistré un taux de 90,56% d'efficacité des actions de formation, soit un taux de 48 actions évaluées positives, un taux jugé satisfaisant par rapport au nombre d'actions de formation réalisées et évaluées durant l'exercice 2019.

- **Interprétation des résultats :**

Ces résultats montrent que les actions de formations sont efficaces ; presque toutes les actions de formation prévues sont réalisées et réussies. A travers ces résultats, on peut dire que le processus de formation est efficace puisqu'il assure la réalisation et la réussite des actions de formation.

Conclusion :

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons traité à travers l'étude empirique, la pratique de l'audit du processus de formation au sein de la société GCB et son impact sur l'amélioration de ses pratiques.

En effet, l'analyse du processus de formation nous a permis de voir à quel point il est essentiel de bien organiser, structurer et gérer les pratiques de formation afin d'améliorer sa conformité et son efficacité.

Après avoir passé un mois et demi de stage au sein de la société GCB filiale SONATRACH, et à travers l'analyse des documents et l'entretien avec le responsable formation, on a pu constater ce qui suit :

- La programmation des missions d'audit interne pour chaque direction de la société GCB, permet de vérifier le bon suivi des pratiques de formation et d'en déceler, s'il y'a lieu, les dysfonctionnements et de donner les recommandations nécessaires pour leur amélioration.
- La société s'intéresse à la qualité de la formation mais aussi à l'atteinte du budget prévu, qui permet d'atteindre le taux exigé par la loi qui est de 1% de la masse salariale, pour éviter de payer la taxe sur la différence entre ce qui est budget prévu et réel pour la formation ainsi que pour l'apprentissage.
- Lors de notre enquête, on a constaté l'existence de l'efficacité des actions de formation de la société.
- Malgré une certaine conformité des pratiques de formation pour les deux directions DRO et DSI, des écarts sont retenus, ce qui a donné à ces pratiques un critère de non-conformité.

L'existence d'un contrôle interne régulier pour chaque direction de la société permet de ressortir les écarts du processus de formation, qui sont à leurs tour des pistes pour bâtir les axes d'amélioration.

Conclusion Générale

Dans notre étude, nous avons eu comme objectif de montrer la contribution de l'audit social dans l'amélioration du processus de formation et d'apporter une réponse pour la problématique qu'il convient de rappeler : « **Comment l'audit social contribue-t-il à l'amélioration du processus de formation ?** ».

Pour ce faire, nous avons suivi une démarche logique et chronologique qui nous a permis de comprendre d'abord les fondements théoriques de la formation et sa démarche dans un premier chapitre, puis ceux de l'audit social ainsi que son impact dans l'amélioration du processus de formation dans un deuxième chapitre et enfin dans le troisième chapitre, nous avons présenté la dimension empirique de notre recherche.

Dans le premier chapitre, nous avons présenté la formation qui est le pilier de l'entreprise qui vise la performance et l'avantage compétitif durable. La formation n'est plus une fin en soi, mais plutôt un moyen d'écoute aux impératifs d'un environnement nouveau, voire, un acte d'anticipation et de conduite de changement. Nous avons aussi présenté le processus de formation dès l'identification et l'analyse des besoins en formation ainsi que l'élaboration du plan de formation jusqu'à l'évaluation de celle-ci.

Dans le second chapitre, nous avons traité l'audit social dans le cadre du processus de formation. Dans un premier temps, nous avons abordé les différentes définitions de l'audit social ainsi que l'audit de formation, proposées par divers auteurs reconnus dans le domaine. Ensuite, nous avons évoqué le champ d'intervention de l'audit social dans le processus de formation ainsi que son impact sur la conformité, l'efficacité et l'efficience de ce dernier. Dans un deuxième temps, il y'a eu lieu de présenter les différentes étapes suivies par l'auditeur pour bien mener sa mission d'audit social ainsi que les outils dont il fait recours durant sa mission.

Le dernier chapitre de ce mémoire a été consacré à la dimension empirique de notre recherche au sein de la société GCB, où nous avons exploré les documents internes à savoir la procédure de la formation ainsi que les rapports d'audit interne de deux directions de la société, et pour mieux approfondir nos connaissances et collecter plus d'informations nous avons eu recours à un entretien. Ensuite nous avons procédé à l'analyse et l'interprétation des données collectées pour pouvoir démontrer la contribution de l'audit social dans l'amélioration du processus de formation à travers les critères de conformité et d'efficacité.

En conclusion, l'audit social vise à évaluer de façon professionnel et indépendante la situation et la gestion sociale d'une entreprise. La réalisation d'un audit du processus de

formation permet, non seulement, de déceler les forces et les faiblesses de ce dernier, mais également de proposer des recommandations aux responsables afin de l'améliorer et donc d'asseoir l'excellence au sein de ce processus.

Bibliographie

1. Ouvrages :

- ARDOUIN, T. (2003). *Ingénierie de formation pour l'entreprise*. Ed DUNOD. Paris.
- ARDOUIN, T. (2010). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*. Edition DUNOD. 3^{ème} édition. Paris.
- ARDOUIN, T., LACAILLE, S. (2005). *L'audit de formation : comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*. Edition DUNOD.
- ANQUIERS, M., JORAS, M. (2015). *Glossaire de l'audit social*. Edition EMS. Paris.
- BARBUSSE, B., GLAYMANN, D. (2015). *La sociologie en fiches*. 2^{ème} édition. Edition Ellipses. Paris.
- BARRAUD, J., GUILLEMIN, M., KITTEL, F. (2008). *La fonction ressources humaines : Métiers, compétences et formation*. 3^{ème} édition. Edition DUNOD. Paris.
- BENCHEMAM, F., GALINDO, G. (2006). *Gestion de ressources humaines*. Gualino éditeur. Paris.
- BOTERF, G., BARZUCCHETTI, S., FRANCINE, V. (1995). *Comment manager la qualité de la formation*. Édition d'Organisation.
- CANDAU, P. (1987). *Audit social : Méthodes et technique pour management efficace*. Librairie Vuibert.
- GUERRERO, S. (2008). *Les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines*. Edition DUNOD. Paris.
- GUERRERO, S. (2008). *Les outils de l'audit social optimiser les ressources humaines*. Edition DUNOD. Paris.
- GUILLOT-SOULEZ, C. (2009). *La Gestion des Ressources Humaines*. Édition lextenso. Paris.
- IGALENS, J., PERETTI, J-M. (2008). *Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils*. Edition d'Organisation. Paris.
- KOLB, F. (2002). *La qualité. Essai sur l'évolution des pratiques de Management*. Editions Vuibert. Paris.
- LAVEILLE-GUTNIK, N., GUTNIK, F. (2005). *Réussir la conception et l'animation de formations*. Edition Vuibert.
- MEIGNANT, A. (1986). *La formation atout stratégique pour l'entreprise*. Editions d'organisation. Paris.
- MEIGNANT, A. (2006). *Manager la formation*. 7^{ème} Edition. Editions Liaisons. Paris.

- PERETTI, J-M. (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel*. 2^{ème} Edition. Vuibert.
- PERETTI, J-M. (2013). *Ressources humaines*. 14^{ème} édition. Edition VUIBERT. Paris.
- PERETTI, J-M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. 21^{ème} Edition. Edition Vuibert.
- PERETZ, H. (2004). *Les méthodes en sociologie : l'observation*. Edition la découverte.
- RIVARD. P et al, (2010). *Gestion de la formation et développement des ressources humaines*. Edition Presses de l'Université du Québec.
- SOYER, J. (1998). *Fonction formation*. 2^{ème} Edition, nouvelle mise en page. Edition d'Organisation.
- SOYER, J. (2003). *Fonction formation*. 3^{ème} édition. Edition d'organisations. Paris.
- WEISS, D. (1999). *Gestion des ressources humaines*. Edition d'Organisation. Paris.

2. Articles :

- BALAFREJ, H., M'BARKI, M-A., EL MARIOUH, Y. *Audit de la formation : asseoir l'excellence au sein du processus formation de l'entreprise*. ENCG-TANGER. MAROC.
- DAHLAB, A. (2019). *L'audit formation un outil d'évaluation au service du système de management de qualité (SMQ)*. Management & Economics Research Journal. Vol. 01.
- Sutter, Eric. (2000). *Etudes comparatives et benchmarks : incidence sur la fonction documentaire*. Documentaliste-science de l'information. Vol .37 n°2.
- VATIER, R. (1980). *L'audit social : un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations, Enseignement et gestion*. N°16.Hivers.
- VATIER, R., MEIGNANT, A. (1982). *Un aspect de l'audit de formation : la cohérence entre la formation et la gestion du personnel*. Education permanente. N°66.

3. Lois et règlements :

- Code de travail algérien (1996).
- Loi de finance algérienne (2007).
- Loi Algérienne 90-11 « Relations de travail » du 21 avril 1990.
- Loi Algérienne n° 08-07 du 23 février 2008.
- Norme ISO 9000 version 2000.
- Norme ISO 10015 (1999).

4. Site web :

- [https://www.skillup.co/blog/article/processus-de-formation.](https://www.skillup.co/blog/article/processus-de-formation)
- [https://www.cfcim.org/magazine/54448.](https://www.cfcim.org/magazine/54448)
- [https://www.gcb.dz/la-societe/gcb-en-chiffres/.](https://www.gcb.dz/la-societe/gcb-en-chiffres/)
- [www.ilo.org.](http://www.ilo.org)

Annexes

Annexe N° 01 : L'entretien de prise de connaissance

1. Existe-t-il une Procédure de formation au sein de cette entreprise ?
.....
.....
2. Est-elle formalisée ?
.....
.....
3. A quel moment le processus de formation est-il lancé ?
.....
.....
4. Comment se déroule le processus de formation ?
.....
.....
5. Comment l'entreprise identifie-t-elle les besoins en formation ?
.....
.....
6. La société GCB élabore-t-elle un plan de formation sur la base des objectifs stratégiques fixés ?
.....
.....
7. Qui valide le plan de formation ?
.....
.....
8. Existe-il des critères bien précis pour le choix des organismes de formation ?
.....
.....
9. A l'issue des formations réalisées est-il distribué des fiches d'évaluation à chaud ?
.....
.....
10. Est-il réalisé un suivi et une évaluation de la formation à froid ?
.....
.....

Annexe N° 02 : La note d'orientation
Société Nationale de Génie Civile et Bâtiment

DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

Boumerdès, le

DEPARTEMENT FORMATION

Plan de Formation 2019 :

« Note d'orientation »

L'entreprise a entamé, depuis quelques années, des actions de restructuration visant à la rendre plus **viable** et plus **compétitive** dans un environnement de plus en plus concurrentiel. La société a pu s'adapter aux différentes évolutions qu'a connu le marché en fondant sa démarche sur une **stratégie de développement** et de **consolidation** de ses domaines de compétences et partir à la conquête de nouveaux marchés.

Le plan de formation pour l'exercice 2019, regroupe l'ensemble des actions de formation que l'entreprise décide de mettre en œuvre pour ses salariés, notamment dans les différents métiers de base de la société ainsi que dans les différents domaines techniques et de support. C'est le cadre privilégié pour développer leurs compétences et leurs qualifications en relation avec **les orientations stratégique de la Direction Générale** déclinées comme suit :

- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de la Société,
- Adapter les travailleurs à des tâches bien déterminées,
- Favoriser l'efficacité des travailleurs par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des pannes et des accidents,
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité du produit.
- Fidéliser les salariés, tout en valorisant leurs compétences acquises et en leurs facilitons l'accès à la formation.

Aussi, toutes les formations que vous engagerez dans le cadre du plan de formation 2019, **doivent se recentrer sur le cœur de métier (Réalisation et Maintenance)**, ainsi que **les nouveaux métiers de la société**. Sans pour autant léser les métiers de support. Ces formations

doivent répondre aux objectifs stratégiques de la société et suivre, nécessairement, l'évolution de l'organisation interne.

En cohérence avec les objectifs déterminés, il est recommandé, lors de l'identification des besoins en formation, de prendre en considération les orientations suivantes :


- Poursuivre l'effort de formation dans **les métiers clés et critiques**, afin de disposer en permanence d'un noyau de compétence, notamment pour les métiers touchés par la déperdition des ressources humaines, **ainsi que les nouveaux métiers de la société à savoir l'EPC ;**
- Veiller, lors de l'identification des formations et inscrire dans le plan, à diversifier les actions proposées **en évitant les redondances avec les plans précédents**, tout en proposant des actions répondant à un besoin réel en formation. Ainsi, il y a lieu de se concentrer sur **la nature des formations proposées et du retour d'investissement attendu de chaque action, que sur le nombre d'actions proposées ;**
- Prioriser les formations visant le développement des compétences collectives ;
- Privilégier les actions de perfectionnement, de courte durée et alternées ;
- Veiller, lors de l'identification des agents devant bénéficier de formations à privilégier les agents **n'ayant jamais été formés et ceux exerçant dans la réalisation.**

Par ailleurs, nous vous rappelons que, dans le cadre de la démarche qualité adoptée, le plan de formation ne peut être constructif sans :

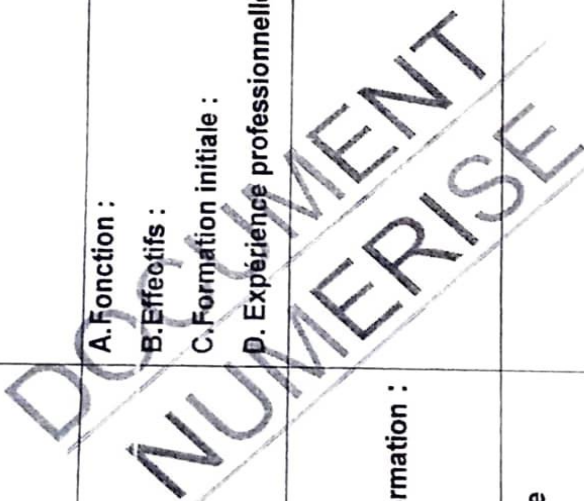
- Une identification **claire et précise** des objectifs des formations proposées, afin que les actions planifiées puissent répondre au mieux au besoin exprimé ;
- Une étroite collaboration avec les managers opérationnels dans l'identification des besoins et des agents devant bénéficier de formation.

La mise en place d'un plan de formation efficace reste, ainsi, conditionnée par le respect de ces recommandations et l'implication de tous les acteurs dans chaque état de sa mise en œuvre.

Annexe N° 03 : Fiche d'identification des besoins en formation

 <p>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</p> <p>FICHE D'IDENTIFICATION DU BESOIN DE FORMATION</p>	
01	Intitulé de l'action de formation :
02	Objectifs de formation :
03	Population concernée
04	Grandes lignes du programme de formation :
05	Organisme proposé (dans le cadre de formations spécifiques) :
06	Période souhaitée de la formation (trimestre)

A. Fonction :
 B. Effectifs :
 C. Formation initiale :
 D. Expérience professionnelle :



Le responsable de la structure ou pilote du processus :

Nom :

Date :

Visa :

Annexe N°04 : Canevas de l'offre de formation

Monsieur le pilote de processus

Travaux

Objet : offres de formation / Exercice 2019

Dans le cadre de la réalisation du plan de formation / exercice 2019, nous vous transmettons, **ci-joint**, pour étude et validation, des offres de formation (Programmes et CV des intervenants), émanant de différents organismes de formation, relatives à des actions relevant de votre processus.

Aussi, nous vous demandons de classer ces offres du programme le mieux adapté au moins adapté et de nous indiquer la conformité de chaque programme (suivant le canevas ci-joint), comme suit :

- Programme conforme : programme **qui répond entièrement** au besoin exprimé ;
- Programme non conforme : programme **qui ne répond pas du tout** au besoin exprimé ;
- Programme à réadapter : programme qui répond au besoin exprimé, **mais en y apportant quelques modifications** (il y a lieu d'indiquer les modifications nécessaires).

Votre réponse doit nous parvenir, **au plus tard, le / /2019.**

Le Directeur Ressources Humaines ;



Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment

GCB spa, filiale du Groupe SONATRACH au capital 8 160 000 000 DA



Canevas de l'offre de formation

Intitulé de la formation :

N°	Nom de l'organisme	Programme conforme	Programme non conforme	Programme à réadapter (Indiquer les réadaptations)	CV recommandé
1					
2					
3					
4					

Annexe N°05 : Fiche d'évaluation de la formation à chaud



SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

**FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION
A CHAUD**

Intitulé de la Formation suivie :

Organisme formateur :

Durée de la formation :

Du

Objectifs de la formation :

Merci d'estimer le degré de votre satisfaction et de donner pour chaque critère une note sur 20

Très Satisfaisant 17 à 20	Satisfaisant 14 à 16	Passable 10 à 13	Non satisfaisant - de 10
-------------------------------------	--------------------------------	----------------------------	------------------------------------

Critères soumis à votre appréciation

		Note/20
1	Atteinte des objectifs de la formation	
2	Contenu de la formation (sujets, volume, intensité)	
3	Moyens pédagogiques la formation (document, projection)	
4	Animation du formateur	
5	Composition du groupe (profil et nombre de participants)	
6	Logistique de la formation (salle, pause, repas, horaires)	
7	Echange dans le groupe	
8	Acquisition de nouvelles connaissances	
9	Votre motivation à l'application des connaissances acquises	

Moyenne

❖ **Points forts de la formation :**

❖ **Points faibles de la formation :**

❖ **Vos remarques, suggestions :**

Le participant :

Nom et prénom : Date : .../.../..... Visa :

Annexe N°06 : Fiche d'évaluation de formation à froid « Hiérarchie »



SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

**FICHE D'ÉVALUATION DE FORMATION À FROID
« HIERARCHIE »**

Participant :

Nom - Prénom :
 Fonction : Direction :

Formation :

Intitulé de la formation suivie :
 Durée de la formation : Du :/..../..... Au :/..../.....
 Organisme formateur :

Objectifs de la formation :

- Obj N° 01 :
- Obj N° 02 :
- Obj N° 03 :

Responsable hiérarchique direct du participant :

Nom - Prénom :
 Fonction :

A renseigner par le responsable hiérarchique direct du participant :

N°	Rubriques	Evaluation (Note /20)	Commentaire, si nécessaire
01	Atteinte des objectifs de la formation		
	- Objectif N° 01		
	- Objectif N° 02		
	- Objectif N° 03		
02	Comportements professionnels en situation de travail		
03	Apport de la formation sur l'amélioration du travail		

Commentaires / Observations / Suggestions :

.....

Date d'évaluation :/..../.....

Visa :

Directeur de la Structure : Nom - Prénom : Date :	Commentaires	Visa

Annexe N°07 : Fiche d'évaluation de formation à froid « Participant »



SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

FICHE D'ÉVALUATION DE FORMATION À FROID
« PARTICIPANT »

Participant :

Nom - Prénom :

Fonction :

Direction :

Formation :

Intitulé de la formation suivie :

Durée de la formation :

Organisme formateur :

Objectifs de la formation :

- Avez-vous mis en application les connaissances acquises lors de votre formation ?

Oui Lesquelles ?

Non Pourquoi ? Manque de temps Modules non acquis Manque de moyens
 Formation non adaptée Autre, à préciser

- Est-ce que ces améliorations apportent un plus à votre activité ?

Oui Comment ?

Non Pourquoi ?

- Quels compléments seraient nécessaires à la formation suivie, pour vous ou votre activité ?

.....
.....

- Commentaires :

Date de l'évaluation :

Visa :

Annexe N°08 : Rapport de mission d'audit de DRO (2016)



Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment
GCB spa, filiale du Groupe SONATRACH au capital 7 630 000 000 DA



DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

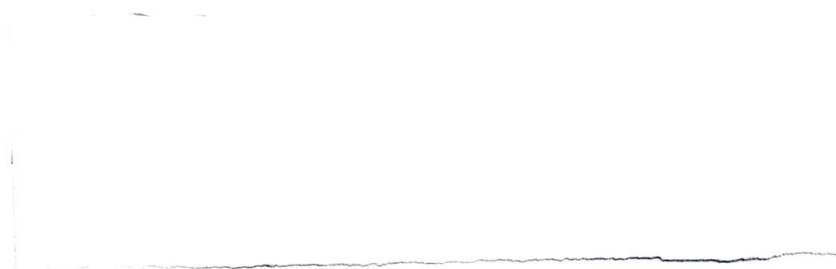
RAPPORT DE MISSION

CONTRÔLE INTERNE RESSOURCES HUMAINES

DIRECTION REGION OUEST (DRO)

(Du 28 Mai au 02 Juin 2016)

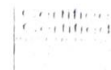
Contrôle effectué par :



Annexe N°09 : Rapport de mission d'audit de DRO (2017)



Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment
GCB spa, filiale du Groupe SONATRACH au capital 7 630 000 000 DA



DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

RAPPORT DE MISSION
CONTRÔLE INTERNE RESSOURCES HUMAINES « EXERCICE 2017 »

DIRECTION RÉGION OUEST (DRO)
(DU 10 AU 14 DÉCEMBRE 2017)

Contrôle effectué par :

[Empty box for signature]

Annexe N°10 : Rapport de mission d'audit de DRO (2019)



Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment
GCB spa, filiale du Groupe SONATRACH au capital 8 160 000 000 DA



DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

RAPPORT DE MISSION

CONTRÔLE INTERNE RESSOURCES HUMAINES « EXERCICE 2019 »

DIRECTION RÉGION OUEST (DRO)
(DU 10 AU 14 NOVEMBRE 2019)

Contrôle effectué par :

Annexe N° 11 : Rapport de mission d'audit de DSI (1016)



Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment
GCB spa, filiale du Groupe SONATRACH au capital 7 630 000 000 DA



DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

RAPPORT DE MISSION

CONTRÔLE INTERNE RESSOURCES HUMAINES

DIRECTION SUD IN AMENAS (DSI)

(Du 03 au 10 mai 2016)

Contrôle effectué par :

Annexe N° 12 : Rapport de mission d'audit de DSI (2017)



Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment
GCB spa, filiale du Groupe SONATRACH au capital 7 630 000 000 DA



DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

RAPPORT DE MISSION CONTRÔLE INTERNE RESSOURCES HUMAINES DIRECTION SUD IN AMENAS (DSI) (DU 17 AU 24 MARS 2017)

Contrôle effectué par :

[Empty box for signature]

Annexe N° 13 : Rapport de mission d'audit de DSI (2019)



Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment

GCB spa, filiale du Groupe SONATRACH au capital 8 160 000 000 DA



DIRECTION RESSOURCES HUMAINES

RAPPORT DE MISSION

CONTRÔLE INTERNE RESSOURCES HUMAINES

**DIRECTION SUD IN-AMENAS
(DSI)**

(Du 25 au 31 Octobre 2019)

Contrôle effectué par :

Liste des figures et tableaux

Liste des figures et tableaux

Liste des figures :

Figure N° 01 : Les objectifs de la formation	15
Figure N° 02 : Le processus de formation.....	23
Figure N° 03 : Identification du besoin en formation.....	24
Figure N° 04 : Les niveaux d'évaluation de la formation.....	32
Figure N° 05 : Schéma synthétique du processus de formation.....	33
Figure N° 06 : Domaines et champs d'intervention de l'audit social.....	38
Figure N° 07 : Les étapes dans la démarche d'audit.....	47
Figure N° 08 : Logigramme de l'analyse fonctionnelle.....	50
Figure N° 09 : Evolution du Chiffre d'affaires.....	65
Figure N° 10 : Répartition de l'effectif de GCB.....	67
Figure N° 11 : Organigramme de l'entreprise GCB.....	71
Figure N° 12 : Organigramme de la direction Ressources Humaines.....	73

Liste des tableaux :

Tableau N° 01 : Synthèse du rapport d'audit	55
Tableau N° 02 : Les indicateurs de formation	59
Tableau N° 03 : Outils de l'auditeur.....	60
Tableau N° 04 : Les étapes du processus de formation	80
Tableau N° 05 : Les dépenses de formation de l'exercice 2016.....	84
Tableau N° 06 : Les dépenses de formation de l'exercice 2017.....	85
Tableau N° 07 : Les dépenses de formation de l'exercice 2018.....	85
Tableau N° 08 : Les dépenses de formation de l'exercice 2019.....	86

Table des matières

Table des matières

Introduction Générale	6
Chapitre 01 : Le processus de formation	11
Introduction	12
Section 01 : La formation dans l'entreprise	13
1. Définition et objectifs de la formation :.....	13
1.1. Définition de la formation :	13
1.2. Objectifs de la formation :	14
1.2.1. Du point de vue de l'organisation :	14
1.2.2. Du point de vue des employés :	14
2. Les types de formation :.....	15
2.1. Adaptation :	15
2.2. Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :	16
2.3. Outils intellectuels de base (culture générale) :	16
2.4. Culture d'entreprise :	16
2.5. Mobilisation sur un projet d'entreprise :	17
2.6. Formation « œuvre sociale » :	17
3. Les pratiques de la formation :.....	17
3.1. Les pratiques traditionnelles de la formation :	17
3.2. Les nouvelles pratiques de formation :.....	18
4. Le cadre légal et réglementaire de la formation en Algérie :.....	19
4.1. Les obligations et les droits :	20
4.2. La taxe imposée à la formation :	21
Section 02 : La démarche de la formation	22
1. Définition du processus de formation :.....	22
2. Les étapes du processus de formation :.....	22
2.1. Identification et analyse des besoins en formation :.....	23

2.1.1.	Le recensement des besoins en formation :.....	24
2.1.2.	Types de besoins de formation :.....	25
2.1.3.	Synthèse des besoins :.....	26
2.2.	L'élaboration d'un plan de formation :.....	26
2.2.1.	Définition du plan de formation :.....	26
2.2.2.	Contenu du plan de formation :.....	27
2.3.	La conception de la formation :.....	28
2.3.1.	Définition du cahier de charges :.....	28
2.3.2.	Les caractéristiques du cahier des charges :.....	28
2.3.3.	Le contenu du cahier des charges :.....	28
2.4.	La diffusion de la formation :.....	29
2.5.	L'évaluation de la formation :.....	31
3.	Les risques du processus de formation :.....	34
	Conclusion.....	35
	Chapitre 02 : L'audit social dans le cadre du processus de formation	36
	Introduction	37
	Section 01 : l'impact de l'audit social dans l'amélioration du processus de formation... 37	
1.	Définition de l'audit social et l'audit de formation :.....	37
1.1.	L'audit social :.....	38
1.2.	L'audit de formation :.....	40
2.	Les éléments à auditer dans le processus de formation :.....	42
3.	L'incidence de l'audit sur le processus de formation :.....	43
3.1.	La conformité :.....	44
3.2.	L'efficacité et l'efficience :.....	44
3.3.	La cohérence :.....	45
3.4.	La pertinence :.....	45
3.5.	L'opportunité :.....	46

Section 02 : Démarche et outils de l’auditeur	46
1. La démarche de l’auditeur :	46
1.1. Analyse de la demande (1 ^{er} temps) :	48
1.1.1. La demande d’une mission d’audit :	48
1.1.2. La commande et la lettre de mission :	48
1.2. Enquête et analyse (2 ^{ème} temps) :	49
1.2.1. Analyse opérationnelle :	49
1.2.2. Analyse fonctionnelle :	50
1.2.3. Le diagnostic de la mission d’audit :	53
1.3. Des intentions- recommandations (3 ^{ème} temps) :	53
1.3.1. Les qualités du rapport :	54
1.3.2. Le contenu du rapport :	54
2. Les outils de l’auditeur :	56
2.1. Analyse des documents :	56
2.2. Les questionnaires :	56
2.3. L’observation :	57
2.4. Les entretiens :	57
2.5. Tableau de bord social :	58
Conclusion.....	62
Chapitre 03 : L’audit du processus de formation au sein de la société GCB	63
Introduction	64
Section 01 : Présentation et organisation de la société GCB	64
1. La création de la société GCB :	64
2. Les ressources et les infrastructures de la société GCB :	66
2.1. Infrastructures :	66
2.2. Les ressources :	66
3. Les activités de la société GCB :	67

3.1.	Terrassements de grande masse :.....	67
3.2.	Génie civil industriel :	68
3.3.	Réalisation des routes et autoroutes :	68
3.4.	Construction métallique :.....	68
3.5.	Etudes techniques :	68
3.6.	Ouvrages hydrauliques :	68
4.	La structure de la société GCB :	69
5.	Les missions de la société GCB :.....	75
Section 02 : Déroulement de l'enquête et présentation des résultats.		76
1.	Démarche de l'enquête :	76
1.1.	Le terrain de l'enquête :.....	76
1.2.	Méthodologie :.....	76
1.3.	Déroulement de l'enquête :.....	76
1.3.1.	Analyse documentaire :.....	77
1.3.2.	Les entretiens :	83
2.	Analyse et interprétation des résultats :	84
2.1.	La conformité :	84
2.2.	L'efficacité :	89
Conclusion :.....		91
Conclusion Générale		92
Bibliographie		
Annexes		
Liste des figures et tableaux		

Résumé

L'audit social est une pratique prometteuse, permettant d'évaluer la performance des ressources humaines. Il permet d'apporter les recommandations nécessaires afin de garantir l'amélioration continue des pratiques et processus de la gestion des ressources humaines.

Dans notre recherche, nous avons essayé de mettre l'accent sur l'importance de l'audit social et sa contribution dans l'amélioration du processus de formation.

Pour ce faire, nous avons effectué une étude de cas au sein de la société GCB, filiale de SONATRACH. Nous avons suivi une démarche qualitative comparative afin de vérifier à quelle mesure l'audit social est important, notamment dans les grandes entreprises, et cela par la vérification de la bonne application des recommandations établies par les missions d'audit social déjà réalisées, et la contribution de ces dernières sur l'efficacité et la conformité du processus de formation de l'entreprise en question.

Abstract :

Social auditing is a promising practice to assess the performance of human resources. It provides the necessary recommendations to ensure the continuous improvement of human resource management practices and processes.

In our research, we have tried to highlight the importance of social auditing and its contribution to the improvement of the training process.

To do this, we conducted a case study in the company GCB, a SONATRACH subsidiary. We followed a qualitative comparative approach in order to verify the importance of social auditing, particularly in large companies, by checking the correct application of the recommendations established by the social auditing missions already carried out, and the contribution of the latter to the effectiveness and conformity of the training process of the company in question.